



## Arbejdsmiljø for fremtiden

Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på

Andersen, Vibeke; Nielsen, Flemming Kjeld; Bramming, Pia

*Publication date:*  
2008

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Andersen, V., Nielsen, F. K., & Bramming, P. (2008). *Arbejdsmiljø for fremtiden: Nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på*. LO.

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



## Arbejdsmiljø for fremtiden

– Nye ledelsesformer,  
nye måder at opfatte arbejde på

### Øje på arbejdsmiljøet, februar 2008

Udgivet af  
Landsorganisationen i Danmark  
Islands Brygge 32D  
Postboks 340  
2300 København S  
E-mail: [lo@lo.dk](mailto:lo@lo.dk)  
Tlf.: 3524 6000  
Fax: 3524 6300  
Web: [www.lo.dk](http://www.lo.dk)

LO-varenummer: 4411

isbn-nr.: 978-87-7735-877-7  
isbn-online: 978-87-7735-878-4

## Forord

Alle har ret til et sikkert og sundt arbejdsmiljø – det står i arbejdsmiljøloven. Men hvordan ser det ud i praksis på det moderne danske arbejdsmarked? Hvordan sikres medarbejdernes denne ret på et arbejdsmarked, der udvikler sig med rivende hast?

LO mener, at vi må forholde os til, hvilke udfordringer og problemer arbejdsmarkedet frembringer, og hele tiden sørge for, at arbejdspladserne er sikre og sunde. Det er baggrunden for, at LO igangsatte et projekt i 2005 om fremtidens arbejdsmiljø i samarbejde med DTU. Formålet er at undersøge, hvad der kendetegner arbejdsmarkedet i dag, og hvor det er på vej hen samt give forslag til, hvordan vi skal håndtere fremtidens udfordringer og muligheder. Det er blevet til serien Arbejdsmiljø for fremtiden.

Første nummer af serien udkom i marts 2006 med en rapport, hvor forskerne fra DTU behandlede, hvilke udfordringer udviklingen i samfundet i et bredt perspektiv stiller i forhold til arbejdsmiljøindsatsen. Herefter fulgte en rapport med fokus på social kapital som middel til øget konkurrenceevne, og denne rapport har som sit omdrejningspunkt de nye ledelsesformer og de nye måder at opfatte arbejdet på, som på mange måder bryder med vante måder at forstå arbejdsmiljøet på.

Formålet i denne rapport, har for forskerne været at vise, hvordan nye ledelsesformer og nye måder at opfatte arbejdet på, spiller sammen med stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer, som vi tidligere ikke har set. Tidligere har fokus været på fysiske påvirkninger som de mest skadelige, men vi må erkende, at vi i dag i særdeleshed også har problemer med det psykiske arbejdsmiljø, også hos LO's medlemmer.

På det moderne arbejdsmarked skal vi være omstillings- og udviklingsparate, vi lægger i stigende grad vores identitet i arbejdet og finder her en væsentlig del af meningen med livet. Arbejdsmarkedet kræver det hele menneske, og vores egne forventninger til arbejdet har ændret sig meget. Samtidig vinder nye ledelsesformer indpas over alt på arbejdspladserne, med nye systemer og styringsredskaber. Alle disse forandringer har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og medarbejdernes trivsel ude omkring på arbejdspladserne, og dét stilles der skarpt på i denne rapport.

Det er dog ikke entydigt, hvorvidt forandringerne på arbejdsmarkedet har positiv eller negativ effekt på medarbejderen, og netop denne kompleksitet formår det etablerede arbejdsmiljøapparat ikke at håndtere. Det samme forhold, som kan være et middel til udvikling og selvrealisering hos den ene, kan være en væsentlig kilde til mistrivsel for en anden.

Som fagbevægelse må vi forholde os til det komplekse arbejdsmarked, og hvordan det påvirker vores medlemmer, hvis vi skal vide, hvordan vi bedst sikrer arbejdsmiljøet. I rapporten peges der på en række problemer og udfordringer, hvor jeg særligt vil fremhæve et par af pointerne.

Et af de områder som, undersøgelsen viser, påvirker vores medlemmer, er hvordan flere af de nye ledelsesformer i dag understøttes af elektroniske data, som gør det muligt at styre og kontrollere, ikke kun arbejdet, men også den enkelte medarbejder på måder, som ikke tidligere var muligt.

Ledernes erfaringer med hvad de ansatte foretager sig, og udgangspunktet for forhandling med medarbejderne i forhold til arbejdsopgaver, bygger i stigende omfang på statistik og målinger. Hvor det før var ens kolleger, chefen og kunden, som vurderede kvalitet af arbejdet, er det nu ofte tal, der ligger bag en afgørelse om, hvornår det er gjort ”godt nok” - tal, som de færreste medarbejdere (og ledere) ved, hvordan er blevet til.

Et andet kendetegn ved de nye ledelsesformer handler om, at ledelse udøves gennem holdninger og værdier, hvor det at kunne lede sig selv, får en stigende betydning. Selvledelse praktiseres i dag af mange LO-arbejdere, men ofte kan selvledelse være udtryk for ledelsens forsøg på at løse en umulig ledelsesopgave. Når ansvarsfordelingen er uklar, og det ikke er muligt at møde kravet om at udføre det samme arbejde på kortere tid, fører det ofte til selvbebrejdelse, og en følelse af, at det er din egen skyld, at du ikke slår til.

Når medarbejderne ofte finder sig i disse forhold, påpeger undersøgelsen, at det i høj grad skyldes den besnærende retorik de nye ledelsesformer gør brug af. Har man ikke lyst til at udvikle sig eller påtage sig udfordringer, opleves det som et svaghedstegn, og det bliver sværere at indrømme, når man ikke kan klare presset eller vil sige fra. Særligt her mener jeg fagbevægelsen har en vigtig rolle, når det gælder om at få gang i debatten og gøre det legitimt at sætte en anden positiv dagsorden. Vi må sørge for at give vores medlemmer et sprog og nogle handlemuligheder, så de har mulighed for at sige stop, når ledelsen går for langt og ikke står alene, hvis presset bliver for stort. Det kræver samtidig, at også medarbejderne får en større indsigt i ledelsesformerne og måske endda i lighed med lederne skal uddannes i den del af ledelsen, som de allerede nu varetager i form af selvledelse.

Perspektiverne fra rapporten vil blive taget op, når serien afsluttes i begyndelsen af 2008 med et nyt oplæg, hvor der vil blive samlet op på de enkelte rapporter, og LO vil give nye bud på, hvilke strategier der skal til for at sikre arbejdsmiljøet for fremtiden. Rigtig god læselyst!

Ejner K. Holst



# Arbejdsmiljø *for* fremtiden

– nye ledelsesformer, nye måder at opfatte arbejde på

Vibeke Andersen, Pia Bramming & Flemming Nielsen

Oktober2007

# Resumé

Formålet med rapporten er at vise, hvordan stigningen i de psykiske arbejdsmiljøproblemer hænger tæt sammen med især to ting i det moderne arbejdsliv: 1. De nye ledelsesformer som vinder ind overalt på danske arbejdspladser og 2. De ændringer der sker i LO-arbejdernes forventninger til deres arbejde. Samtidig viser det sig, at det etablerede arbejdsmiljøapparat ikke er i stand til at håndtere de mange psykiske arbejdsmiljøproblemer. De tages i stedet op af samarbejdsudvalget eller af HR- funktionen, og lander det i HR- regi, bliver det ofte til et ledelsesanliggende udenfor partssamarbejdet med en grundlæggende anden dagsorden.

Vi indleder rapporten med at vise, at der både er positive og negative træk i den danske udvikling, når det drejer sig om, hvordan medarbejdere og mennesker trives. Vi fremfører på baggrund heraf en hypotese om, at et godt arbejdsmiljø ikke kun drejer sig om at undgå mulige risici og problemer. For hvis medarbejderne både trives og mistrives, er der måske andre problematikker, der spiller ind. Det er vores klare opfattelse, at den forståelse af arbejdsmiljø, som mange LO medlemmer giver udtryk for i mange undersøgelser, ligger langt fra den måde de arbejdsmiljøprofessionelle opfatter begrebet på. Den måde medlemmerne ofte bruger begrebet på minder meget om det vi ofte benævner trivsel, eller mangel på samme - mistrivsel. Den brede brug af begrebet er med til at pege på, hvad der med god ret kan sættes fokus på i arbejdsmiljøarbejdet *for* fremtiden.

De nye ledelsesformer handler om ledelse gennem holdninger og værdier, som er blevet mulig fordi kontrollen og styringen varetages af ledelsessystemer, baseret på ny teknologi. Selvledelse praktiseres i dag af mange LO arbejdere, men ofte er selvledelse udtryk for ledelsens forsøg på at løse en umulig ledelsesopgave. Resultatet bliver ofte en oplevelse af, at det er din egen skyld, når du ikke kan klare at løse en stigende arbejdsmængde på mindre tid, bl.a. fordi ansvarsfordelingen er uklar. De nye ledelsesformer er med til at opløse ´behovet´ for en faglig organisering og tilbyder i stedet et virksomhedens fællesskab, hvor den enkelte får mulighed for udvikling og selvrealisering. For nogle er dette en enestående mulighed for selvudvikling, for andre er det en væsentlig kilde til mistrivsel. Denne individualiseringstendens ligger i tråd med de aktuelle politikker i samfundet.

De omtalte ledelsesformer fungerer i den daglige ledelsespraksis som integrerede størrelser og understøtter hinanden. Teknologien er en væsentlig parameter i dette samspil, idet en stor del af kvalitetskontrollen og performancemålingerne sikres via elektroniske data leveret via diverse elektroniske værktøjer, som anvendes i arbejdet. De fleste medarbejdere er ikke klar over, hvordan dette konkret foregår. De møder ofte resultaterne i form af statistikker og benchmark. For lederne udgør de en meget væsentlig information om, hvordan arbejdet forløber, og ofte erstatter de den personlige udveksling og forhandling mellem leder og medarbejder. På den måde bliver statistikkerne ofte omdrejningspunktet for forhandlingerne, selvom det kun er de færreste medarbejdere (og ledere) der er klar over, hvordan de forskellige tal er blevet til.

Produktions- og arbejdsprocesserne i det moderne arbejdsliv har undergået en løbende udvikling og forandring, hvor nye styrings og kontrolsystemer er kommet i højsædet. Det er en bevægelse, hvor der skydes stadig flere elementer ind mellem ´producenten´ og det de producerer, servicerer eller yder omsorg for. Hermed bliver de erfaringsbaserede kompetencer i stigende grad erstattet med eksterne måle- og kontrolmetoder. Tidligere var det ens egne kolleger, chefer og kunder/borgere, der vurderede både kvalitet og kvantitet af arbejdet. Samtidig var det erfaringer indenfor det givne fag som afgjorde, hvornår et bestemt stykke arbejde var udført godt nok, eller rigtig godt. Nu er disse kvaliteter og kvantiteter i stigende grad lagt ind i måle- og evalueringssystemer. Det betyder at vurderingen af hvornår arbejdet er "godt nok" er erstattet af systemernes vurdering af, hvornår kvalitet og tidsanvendelse overholder de fastsatte normer. Disse normer er sjældent forhandlede normer. Kvantiteten i form af tid har oftest været bestemt af arbejdsgiveren, men det har "kun" været den samlede arbejdstid eller tariffen på et bestemt stykke arbejde. Det nye er, at mange nye mål, helt ned i detaljen, både på tid og kvalitet, konstant forandres.

Rapporten sætter fokus på, at der i dag kun er meget lidt viden om, hvordan det enkelte menneske reagerer på disse tætte overvågninger/moniteringer, og hvad det betyder for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø. Der er ikke tale om overvågning og kontrol i traditionel forstand. Det nye og centrale, set ud fra en arbejdsmiljøvinkel er, at overvågning og kontrol nu er indlejret i den enkelte og i det kollegiale. Udviklingen er gået i retning af at man både skal levere resultater og præstere personlig udvikling, fleksibilitet og læring. De ny ledelseskoncepter forudsætter, at medarbejderne løbende internaliserer nye værdisæt og normer, og man derefter

måles på i hvor høj grad, man lever op til kravene. Den gode medarbejder bliver derfor den medarbejder, der hurtigst er i stand til at afkode de nye værdisæt og normer, og som ikke forstyrres af egne normer og værdier, dersom de ikke harmonerer med de ønskede.

En central problemstilling i dette er, at den retorik, som de moderne ledelsesformer benytter sig af, er besnærende og forførende. Udvikling og forandring præsenteres næsten entydigt som positivt. Det samme gør indflydelse og ansvar. Det gør det meget vanskeligt at have en anden mening og næsten umuligt at stille kritiske spørgsmål og være forbeholden. Det bliver derfor let din egen skyld, hvis du ikke kan se de positive muligheder i udfordringerne og kun kan pege på problemer.

Med den samfundsmæssige udvikling sker der en forandring i den måde vi som menneske, borger og medarbejder betragter os selv på. Identiteten skabes ikke længere i slægten eller af håndværket, og når der ikke længere er et naturligt sted at hente sin identitet, bliver det overladt til den enkelte selv at opbygge og udvikle sin identitet. Samtidig ændres forståelsen af hvad der er den gode medarbejder. Det er ikke længere nok at være god til sit arbejde, man skal også være udviklings- og omstillingsparat i overensstemmelse med arbejdspladsens skiftende mål og værdier. Det betyder at der i dag er et stort ledelsesmæssigt fokus på medarbejderens personlige udviklingsproces, og at mange ledelsesformer retter sig mod medarbejderen som et helt menneske og ikke mod medarbejderen som en arbejdskraft, der er købt ind i forhold til at yde et bestemt stykke arbejde i en bestemt periode.

Det udfordrer arbejdsmiljøet på en ny måde at arbejdspladsen og ledelsesformerne inddrager medarbejderens hele person i arbejdet. Det at håndtere sit arbejdsliv bliver i vid udstrækning overladt til den enkelte selv at håndtere og et spørgsmål om selvledelse. En god medarbejder er derfor også en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt, uden at brænde ud og køre sig selv ned.

Rapporten illustrerer, at det som medarbejder nærmest er umuligt ikke at forsøge at leve op til de krav, som de moderne ledelsesformer stiller til os. Det hænger sammen med de ændringer der sker i vort forhold til arbejdet. For det enkelte menneske er arbejdet i dag en nødvendighed og det er her vi henter en væsentlig del af meningen med livet. På den måde bliver arbejdet yderst centralt i forhold til at skabe vor identitet. Hvor arbejdet tidligere var en økonomisk nødvendighed for økonomisk overlevelse, er arbejdet i dag blevet stedet for menneskelig overlevelse, for



selvudfoldelse, selvrealisering og personlig udvikling. De nye ledelsesformer har indarbejdet en filosofi, der bygger på det selvrealiserende, hele menneske. Det betyder at virksomheden har noget at tilbyde det enkelte menneske, som arbejdet ikke tidligere gav. I forhold til det psykiske arbejdsmiljø betyder det, at der ikke længere er en naturlig grænse for, hvor langt virksomheden må bevæge sig ind i den enkeltes personlighed, eller hvor meget af personligheden, der potentielt kan blive en vigtig produktionsressource.

I rapporten rundes der af med et kapitel, der kommer med en række opfordringer til, hvad LO kan gøre i forhold til at sætte et arbejdsmiljø *for* fremtiden på dagsordenen. Et arbejdsmiljø *for* fremtiden må nødvendigvis inddrage medarbejderens selvledelse og identitetsprojekt som en central del af det psykiske arbejdsmiljø. Opsummerende kan man sige, at det nye arbejdsliv udfordrer den traditionelle arbejdsmiljøforståelse på to dimensioner: For det første i forhold til hvordan individets forhold til arbejdet og rolle i arbejdet har ændret sig, og for det andet hvordan ledelse reaktualiseres som et personligt forhold for den enkelte medarbejder.

På denne baggrund opfordrer rapporten til, at LO etablerer en gedigen viden om de moderne ledelsesformer og hvad de betyder for det psykiske arbejdsmiljø. Det har ikke megen mening at tale om gode eller dårlige ledere eller gode og dårlige ledelsesmetoder. Det er den praktiske og konkrete ledelsespraksis, der er afgørende.

Desuden opfordres der til, at LO går ind og hjælper medlemmerne med at forholde sig strategisk til de nye ledelsesformer, både når de implementeres og når de fungerer i det daglige. Det vanskelige ligger i at de er meget komplekse og rummer modsatrettede krav og muligheder, således at det, der giver et godt psykisk arbejdsmiljø for nogle medarbejdere på én og samme gang giver et dårligt psykisk arbejdsmiljø for andre. De moderne ledelsesformer gør det særdeles vanskeligt at skelne mellem den enkeltes interesser, virksomhedens interesser og de samfundsmæssige interesser i, at vi trives i og med vort arbejde.

Endelig opfordrer rapporten til, at LO går ind i debatten og gør det legitimt at sætte en anden positiv dagsorden. Der er brug for at give medlemmerne et sprog samt handlemuligheder, der rækker ud over den enkelte virksomhed. Mange medarbejdere er i dag splittede mellem krav om loyalitet overfor virksomheden og deres eget værdisæt, som ikke altid er i overensstemmelse med virksomheden. Eller de er ude af stand til at se, hvilke konsekvenser deres store loyalitet overfor virksomheden kan have på langt sigt. Rapporten argumenterer for, at det bl.a. er denne form for

splittelse, der fører til mistrivsel, idet selvledelse i sin yderste konsekvens betyder, at man kun har sig selv at diskutere med, fordi man har inderliggjort ledelsen af sig selv i sig selv.

Der er brug for et nyt politikfelt, som tager udgangspunkt i et Arbejdsmiljø *for* fremtiden, og som rummer muligheden for at se den enkelte i en kollektiv ramme. Politikfeltet har som sin særlige opgave, at udvikle en viden om de nye ledelsesformer og ændringer i arbejdets betydning for medarbejderne, som aktuelle og potentielle medlemmer af LO til daglig udfordres og begejstres af. Dette felt har sit afsæt i en arbejdsmiljøsammenhæng, men sprænger samtidig rammerne for forståelsen af hvad arbejdsmiljø er.

Det er rapportens håb, at rapporten kan bidrage til en diskussion i LO om, hvad et 'Arbejdsmiljø *for* fremtiden' kan indeholde, så det lever op til de ønsker og forventninger, som aktuelle og potentielle medlemmer måtte ønske, og som samtidig bringer arbejdsmiljøet centralt ind i virksomheden. Det indebærer en kobling til andre politikområder end til arbejdsmiljø, men det naturlige udgangspunkt for diskussionerne ligger i arbejdsmiljøpolitikken. Rapporten peger på mulighederne for enten en helt ny arbejdsmiljøforståelse og et helt nyt arbejdsmiljøapparat, eller måske et supplerende apparat, der kan støtte medlemmerne i, at finde sig til rette med sig selv i det moderne arbejdsliv.

# Indhold

RESUMÉ .....	4
- EN INTRODUKTION.....	11
DE ENKELTE KAPITLER .....	14
KAPITEL 1 .....	16
DE LYKKELIGE OG STRESSEDE DANSKE MEDARBEJDERE – HVAD MED ARBEJDSMILJØET?.....	16
DER ER ARBEJDSMILJØ, OG SÅ ER DER ARBEJDSMILJØ .....	16
TRIVSEL OG MISTRIVSEL .....	17
STIGNING I DE PSYKISKE ARBEJDSMILJØPROBLEMER .....	18
HVAD SIGER TALLENE? .....	19
ARBEJDSMILJØINDSATSER I FORHOLD TIL DET PSYKISKE ARBEJDSMILJØ .....	21
OPSAMLLENDE .....	22
KAPITEL 2 .....	23
ARBEJDSIDENTITETEN UNDER FORANDRING .....	23
NÅR SKOMAGEREN IKKE BARE KAN 'BLIVE VED SIN LÆST' .....	23
DET HELE MENNESKE PÅ ARBEJDE .....	24
DET GODE ARBEJDSMILJØ FOR DET HELE MENNESKE .....	25
<i>EN LO-ARBEJDERS OPLEVELSER:</i> .....	26
<i>ARBEJDSIDENTITET UDEN ARBEJDSFÆLLESSKAB</i> .....	26
<i>EN LO-ARBEJDERS OPLEVELSER:</i> .....	29
<i>LEDELSE AF KROP OG SJÆL</i> .....	29
OPSUMMERING .....	31
KAPITEL 3 .....	32

<b>NYE LEDELSESFORMER – NYE UDFORDRINGER TIL ARBEJDSMILJØET .....</b>	<b>32</b>
STYRINGS- OG KONTROLMETODER I ARBEJDET .....	34
LEDELSE SOM SYSTEM .....	36
<i>EN LO-ARBEJDETS OPLEVELSER:</i> .....	38
<i>LEDELSE AF TAL, LEDELSE AF Mennesker eller at lede mennesker med tal</i> .....	38
<i>EN LO-ARBEJDETS OPLEVELSER:</i> .....	42
<i>NYE TEKNOLOGIER – NYE MULIGHEDER – NYE DILEMMAER</i> .....	42
LEDELSE SOM VÆRDI.....	46
GRÆNSELØSHED .....	48
SELVLEDELSE .....	49
INDIVIDUALISERING OG DET KOLLEKTIVT REGULERET ARBEJDSMILJØ .....	50
OPSUMMERING .....	52
 <b>KAPITEL 4 .....</b>	 <b>54</b>
 <b>ARBEJDSMILJØBEGREBET I BEVÆGELSE.....</b>	 <b>54</b>
HVAD ER ARBEJDSMILJØ? .....	55
PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG STRESS .....	55
ARBEJDSMILJØ I PRAKSIS.....	59
OPSUMERENDE .....	61
 <b>KAPITEL 5 .....</b>	 <b>62</b>
 <b>ANBEFALINGER TIL LO.....</b>	 <b>62</b>
FREMTIDENS ARBEJDSMILJØPROBLEMER .....	63
NYE UDFORDRINGER TIL DE FAGLIGE ORGANISATIONER – ET NYT POLITIKFELT .....	64
DE NYE LEDELSESFORMER STILLER LEDELSESRETEN TIL DEBAT.....	66
NOGLE BUD PÅ FREMTIDIGE AKTIVITETER.....	69
 <b>REFERENCER .....</b>	 <b>71</b>

# - En introduktion

I de internationale sammenligninger – benchmarking - som det hedder på nudansk, ligger Danmark rigtig godt placeret, når det drejer sig om en række forhold som lykke, tilfredshed, tillid, fleksibilitet osv. På den anden side ligger Danmark desværre også højt når det drejer sig om forbruget af lykkepiller og af opgørelser over stress- og depressionsramte borgere. Det er ikke kun et problem i statistikkerne, men også et problem, som tematiseres af flere af de store forbund under LO. Trivsel og mistrivsel eksisterer i dagens Danmark side om side, men er det nu sådan at den ene halvdel af befolkningen trives, mens den anden halvdel mistrives? Eller figurerer de selv samme mennesker i begge statistikker som de glade veltilpassede optimister og samtidig som ofre for mistrivsel? Det er i hvert fald sikkert, at mange af udtrykkene for danskernes trivsel, eller mangel på samme, er relaterede til vort arbejde. Samtidig er det ikke let at se, hvordan fagbevægelsen skal forholde sig til det. Arbejdet har i dag meget stor betydning for, hvordan vi trives eller ikke trives, og arbejdet udvikler og ændrer sig radikalt i disse år, ikke mindst som følge af indførelse af nye ledelsesformer og udvikling i IKT<sup>1</sup>. Men der mangler et samlet forum hvor debatten om arbejdets betydning for trivsel kan føres. Arbejdsmiljøområdet er det mest oplagte sted, så vidt vi kan se, men det forudsætter, at vi nuancerer og fornyer vores blik for arbejdsmiljø, hvis vi skal kunne forstå og handle på de mange paradokser.

Vi vil med denne rapport forsøge at komme på sporet af, hvordan arbejdsmiljøet kommer til at tage sig ud *for* fremtiden. Det vil vi gøre ved at kikke på, hvilke forandringer der sker i LO-medlemmers arbejdsliv og dermed blive mere klar på, hvad der ligger bag den meget høje prioritering af et godt arbejdsmiljø, som gentagne undersøgelser blandt LO-medlemmerne har vist (CARMA og LO 2005)

Der har i de senere år været en stor stigning i antallet af arbejdsmiljøproblemer, som vedrører det psykiske arbejdsmiljø, og alt peger på, at denne tendens vil fortsætte. Samtidig synes arbejdsmiljøarbejdet og arbejdsmiljøapparatet på visse områder at

---

<sup>1</sup> IKT står for informations- og kommunikationsteknologi. Ofte anvendes alene betegnelse IT. Her bruger vi begrebet IKT for at holde fast i både informations- og kommunikationsdelen.

have meget vanskeligt ved at håndtere de psykiske arbejdsmiljøproblemer inden for rammerne af det traditionelle arbejdsmiljøapparat. Nye undersøgelser viser (Bason, Agi Csonka og Nicolaj Ejler 2003; Lund og Hvid 2007), at f.eks. 'det grænseløse arbejde' rejser nye problematikker på trivselsområdet, fordi arbejde og privatliv kun vanskeligt kan adskilles og fordi arbejdet er blevet så vigtig en del af menneskers liv og oplevelse af selvværd. Videre har apparatet svært ved at få en central rolle i forbindelse med mange af de nye krav, der stilles til selve arbejdet. Derfor står arbejdsmiljøapparatet noget famlende overfor de vigtigste temaer i det moderne arbejdsliv, hvor bl.a. stress stiger voldsomt i disse år (Sørensen et al. 2007).

Der mangler klare idéer til såvel forebyggelse som behandling af arbejdsrelateret stress. Det skyldes, at denne type af arbejdsmiljøproblemer rækker udover skadevirkninger og helse, og ind i de komplekse problemstillinger, der opstår, når virksomhedernes ledelsesrum ikke er forbeholdt ledelsen, men udvides med at medarbejderne stilles overfor krav og tilbud om 'selvledelse' og 'engagement'. Der er i det moderne arbejdsliv ikke tale om et entydigt modsætningsforhold mellem medarbejder- og ledelsesgrupper, men om et langt mere komplekst interesseforhold.

Det er vanskeligt at begribe, hvordan nye ledelseskoncepter griber ind og ændrer det psykiske arbejdsmiljø, så længe det psykiske arbejdsmiljø først og fremmest bliver forstået som problemer mennesker og mennesker imellem, som vi kender det fra mobning, chikane, dårlig ledelse osv. De nye ledelsesformer indebærer en anden form for ledelsespraksis, men ændrer også medarbejdernes måder at opfatte arbejdet på og arbejdets værdigrundlag. Den nye ledelsespraksis består af både teknologier og praksisser, der giver ledelsesarbejdet en række statistisk materiale og anden baggrundsinformation for arbejdet. Samtidig har ledelsesformerne et stærkt fokus på medarbejderen, forstået som en ressource, der hele tiden skal udvikles. Kontrol og udvikling bliver i stigende grad to sider af samme sag, og det gør det ikke lettere, at de selv samme forhold i arbejdet for nogle medarbejdere opfattes som gode udfordringer i arbejde, mens det for andre opleves truende og nedbrydende.

Selvledelse er i dag ikke kun noget de højere uddannede praktiserer, men er også et vilkår i mange former for LO-arbejde. De fleste ønsker større ansvar over eget arbejde og mulighed for selv at planlægge og tilrettelægge det. Et af de store problemer i arbejdet er, at selvledelsen reelt enten er begrænset eller at selvledelse er 'systemets svar' på en i forvejen umulig ledelsesopgave: at lede mennesker i at løse problemstillinger og opgaver, der kræver store grader af skøn, personlig indlevelse eller indsats.

På baggrund af disse problematikker, har vi i denne rapport valgt at se nærmere på nogle af de nye tendenser til at forstå arbejdets betydning i den danske og internationale forskning, der ikke normalt inddrages i diskussionerne af arbejdsmiljø:

- Hvad vil vi danskere med arbejdet, ud over at tjene penge?
- Hvilken betydning har arbejdet i det moderne samfund?
- Hvordan kommer det til udtryk indenfor LO-området?

Vi forsøger at finde forklaringerne indenfor arbejdslivsforskning, HRM-forskningen og den nyere sociologi. Det betyder samtidig, at vi åbner mange spørgsmål for nye besvarelser, da vi er inde i et pionerområde.

Derudover har rapporten sit fokus på de nye tendenser indenfor ledelse og organisationsudvikling, som de kommer til udtryk gennem den stadige strøm af nye ledelsessystemer. Vi ser her to forskellige typer systemer vinde frem, ofte i forskellige blandingsformer. Den ene form er ledelse gennem holdninger (fx værdibaseret ledelse, Corporate Religion og lign.) den anden er ledelse gennem systemer, der baserer sig på teknologi og stram ledelsesmæssig styring (LEAN, BPR og lign.) De to typer ledelse udfordrer medarbejderne på forskellig vis. Vi vil søge at belyse hvad de nye typer af ledelsessystemer giver af konkrete udfordringer for arbejdsmiljøet i kombination med medarbejdernes ændrede forventninger til deres arbejde. Det er, efter vores vurdering, her kimen til en række af de nye psykiske arbejdsmiljøproblemer ligger.

Det er vort håb, at vi med denne rapport kan bidrage til en diskussion i LO om, hvad et 'Arbejdsmiljø for fremtiden' kan indeholde, så det lever op til de ønsker og forventninger, som aktuelle og potentielle medlemmer måtte have, og som samtidig bringer arbejdsmiljøet centralt ind i virksomheden. Det indebærer en kobling til andre politikområder end til arbejdsmiljø, men det naturlige udgangspunkt for diskussionerne ligger i arbejdsmiljøpolitikken.

Vi øjner gennem rapporten mulighederne for enten en helt ny arbejdsmiljøforståelse og et helt nyt arbejdsmiljøapparat, eller måske et supplerende apparat, der kan støtte medlemmerne, i at finde sig til rette med sig selv, i det moderne arbejdsliv.

## De enkelte kapitler

I det følgende vil vi kort præsentere indholdet i de enkelte kapitler:

**I kapitel 1** *De lykkelige og stressede danske medarbejdere* præsenterer vi en række statistiske undersøgelser. De illustrerer, at der både er positive og negative træk i den danske udvikling, når det drejer sig om, hvordan medarbejdere og mennesker trives. Vi rejser spørgsmålet, om det er udtryk for en polarisering af danskerne eller om der er tale om et både og? Det fører frem til en hypotese om, at et godt arbejdsmiljø og et godt arbejde ikke kun drejer sig om harmoni og glæde, som det ofte fremstilles. I det eksisterende arbejdsmiljøbegreb opereres der med en risikobetragtning: altså at vi skal eliminere mulige risici og problemer med det formål at skabe harmoni og dermed et godt arbejdsmiljø. Men hvis medarbejderen både kan trives og mistrives er der måske andre problematikker, der spiller ind.

**I kapitel 2** *Arbejdsidentiteten under forandring* berører vi, hvordan vort forhold til arbejdet har ændret sig gennem tiden med fokus på nutiden. Arbejdet og det at have et arbejde er af afgørende betydning for at vi har en identitet. At vi trives på og med vort arbejde har derfor meget stor betydning og kan ikke reduceres til en nødvendighed for at kunne tjene til livets opretholdelse eller kunne opretholde en vis levestandard. Globaliseringen vil fremover sætte pres på en øget mobilitet, som for den enkelte betyder et konstant pres om at udvikle og ændre sig. Vi er ikke bare den vi nu engang er, men må hele tiden skabe og genskabe vor egen identitet. Identiteten bliver derfor på en helt anden måde end tidligere noget, som spiller sammen med virksomhedernes mål og værdier og udgør en central ressource for virksomhedens produktion.

**I kapitel 3** *Nye ledelsesformer* ser vi nærmere på de nye organisations- og ledelsesformer, som til stadighed introduceres i nye former i arbejdet. Vi har opdelt ledelsesformerne i ´ledelse som system´ og ´ledelse som ideologi´, idet der er stor forskel på, hvad det betyder for arbejdet, hvad det betyder for den måde medarbejderne inddrages i arbejdet på, hvordan medarbejderne relaterer sig til arbejdet og dermed stor forskel på, hvad det betyder for trivslen i arbejdet. Disse systemer findes side om side i virksomheden, hvilket betyder at medarbejderen må forholde sig til både ideologi og til produktionspraksis. Medarbejderen vurderes på følelsesmæssige faktorer som værdier, holdninger og engagement og kontrolleres samtidig gennem rationelle styringsteknologier, der måler produktivitet i forhold til



klare resultater, tilstedeværelse og effektivitet. I koncentreret form taler vi om, at medarbejderne udfører selvledelse under såvel systemkontrol som værdikontrol.

**I kapitel 4** *Arbejdsmiljøbegrebet i bevægelse* kikker vi nærmere på de vanskeligheder den eksisterende arbejdsmiljøforståelse, arbejdsmiljøbegreb og arbejdsmiljøapparat har i forhold til at kunne favne de nye arbejdsmiljøproblemer, som går under betegnelsen psykisk arbejdsmiljø. Samfundet, og dermed også arbejdet, er turbulent og forandres løbende, derfor er det, vi forstår ved et godt arbejdsmiljø ligeledes foranderligt. Og derfor er der ikke kun tale om risici, men også om nye muligheder.

**I kapitel 5** *Et nyt arbejdsmiljøbegreb for fremtiden* søger vi at komme med nogle bud på, hvad et begreb om arbejdsmiljø for fremtiden må rumme, dersom det skal tage højde for både de nye vilkår i arbejdet, der skyldes ændrede organisations- og ledelsesformer, og LO-arbejders forhold til arbejdet og arbejdets betydning i deres liv. Der peges på, at der er brug for et helt nyt felt, som legitimerer og muliggør at arbejde med de centrale problemer og muligheder som de nye ledelsesformer og arbejdsidentiteter skaber.

# Kapitel 1

## De lykkelige og stressede danske medarbejdere – hvad med arbejdsmiljøet?

Der er arbejdsmiljø, og så er der ARBEJDSMILJØ

Som det allerede er blevet nævnt i indledningen prioriteres et godt arbejdsmiljø meget højt blandt LO's medlemmer. I Carma undersøgelsen (CARMA and LO 2005) prioriterer LO's medlemmer arbejdsmiljø, spændende arbejde, tryghed i ansættelsen, godt kammeratskab og at ledelsen viser forståelse og respekt, meget højt. Således finder 60 – 80 %, at disse faktorer har meget stor betydning, både i 1992-undersøgelsen og den efterfølgende undersøgelse i 2002. Man kan sige, at alle disse faktorer kan indgå i en bred opfattelse af et godt arbejdsmiljø eller trivsel på arbejdet. Det harmonerer samtidig fint med de svar vi får, når vi i en anden undersøgelse spørger til, hvad der forstås ved et godt arbejdsmiljø. Her er svaret ofte:

- når man har lyst til at komme på arbejde
- når man er tilfreds med sin indsats efter en arbejdsdag
- når man fungerer godt med sine kolleger og
- når chefen behandler en ordentligt og anerkender en for det arbejde, man har lavet

(Andersen og Pedersen 2007)

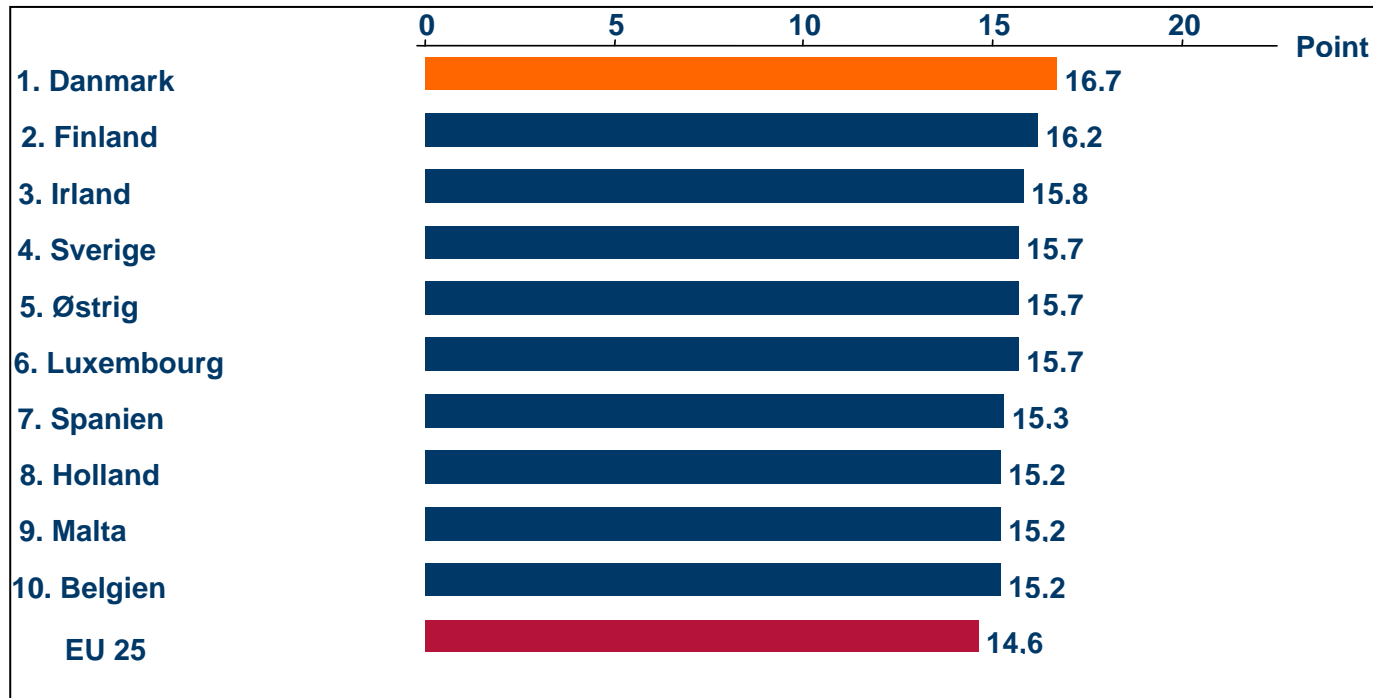
Det er vores klare opfattelse, at den forståelse af arbejdsmiljø LO's medlemmer giver udtryk for i disse undersøgelser, ligger meget langt fra den måde de arbejdsmiljøprofessionelle opfatter begrebet på. Den brede brug af begrebet, som medlemmerne anvender, peger samtidig på, hvad der skal fokus på i arbejdsmiljøarbejdet for fremtiden. På mange måder minder det om det vi ofte benævner trivsel, eller mangel på samme.

## Trivsel og mistrivsel

Hvis vi herefter ser på undersøgelser over, hvordan medarbejdere og mennesker trives på arbejdsmarkedet og i det danske samfund, får vi en række udtryk der viser, at der både er positive og negative træk i den danske udvikling.

Set i en international sammenhæng går det på mange måder rigtig godt på det danske arbejdsmarked og med de danske lønmodtagere. Her fremstår det danske velfærdssamfund som effektivt, fleksibelt og tilfredsstillende at arbejde i. Og når det drejer om lykke er Danmark helt i top, se figur 1. Vi har i en anden delrapport i projektet dokumenteret den danske arbejdsstyrkes mange fortrin og de danske styrkepositioner med en række statistikker og opgørelser, se rapporten: *Samarbejde om udvikling af produktionen i offentlige og private virksomheder - bedre arbejdsmiljø og konkurrenceevne* (Møller og Hasle 2007).

Figur 1. Lykke og tilfredshed med livet<sup>2</sup>



<sup>2</sup> European quality of life survey. 2003.

Overfor denne beskrivelse kan det danske samfund dog også beskrives på en anden måde og i mere mørke toner. Antallet af stressede på arbejdsmarkedet vokser i disse år eksplosivt, og det anslås, at 10-12 % af danskerne i arbejde lider af stress i en sådan grad, at de har brug for hjælp <sup>3</sup>. Når det drejer sig om forbruget af psykofarmaka, som eksempelvis lykkepiller, er der ligeledes en voldsom stigning. Således viser tal fra Lægemiddelstyrelsen, at forbruget af antidepressiv medicin nu er nået op på knapt 275.000 dagsdoser, hvilket næsten er en fordobling på 9 år<sup>4</sup>.

Når den voksne befolkning skal vurdere eget helbred svarer 79 %, at det er virkelig godt eller godt. 80 % af befolkningen besøger lægen inden for et år, og af dem, der besøger lægen, har 60—80 % symptomer, som lægen vurderer ikke har med biomedicinsk sygdom at gøre<sup>5</sup>. Så selvom hovedparten af befolkningen vurderer deres helbred som godt, er der alligevel overraskende mange, der søger læge, fordi der er noget i deres liv eller arbejdsliv, som ikke fungerer tilfredsstillende.

Der er noget, der ikke rigtigt harmonerer, og det kan nogle gange være svært at tro, at det er det samme samfund, der beskrives så forskelligt. Det interessante er, hvorfor der tegner sig dette paradoksale billede, som samtidig rejser en række spørgsmål: Er det de samme mennesker der optræder i begge typer statistikker? Eller er samfundet ved at blive delt i to dele, hvor den ene synes at det går forrygende og den anden at det går rigtig skidt? Det er et spørgsmål, som det er meget vanskeligt at besvare, bl.a. fordi overgangen fra at have det rigtig godt til at have det rigtig skidt er meget vanskelig at drage, når det drejer sig om trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

## Stigning i de psykiske arbejdsmiljøproblemer

Når vi kikker på sygefraværet, svarede det samlede sygefravær i Danmark i 2003 til 140.000 årsværk/fuldtidsstillinger<sup>6</sup>. Det vurderes i samme rapport med reference til forskningen, at 1/3 af fraværet kan fjernes ved forbedring af arbejdsmiljøet.

Det er især de psykiske arbejdsmiljøproblemer som stiger, hvilket bl.a. kommer til udtryk i statistikkerne over anmeldte arbejdsskader. Således anmeldte 2.345 personer

---

<sup>3</sup> Se Arbejdsmiljø i Danmark 2005, NAK, NFA, 2005

<sup>4</sup> Tallet er fra lægemiddelstyrelsen, formidlet på [www.berlingske.dk](http://www.berlingske.dk): Forbruget af lykkepiller på rekordhøjt niveau

<sup>5</sup> Den Almindelige Danske Lægeforening - Sundhedskomiteen 2000 s. 45

<sup>6</sup> Se Sygefravær i et arbejdsmiljøperspektiv, AMI, 2003

i 2005 en psykisk lidelse, mens det i år 2000 kun var 870. Det svarer til en stigning på næsten 300 pct. over en femårig periode<sup>7</sup>.

Der hersker ofte tvivl om, hvorvidt en skade er arbejdsbetinget. Derfor anmeldes arbejdsskader som en formodet arbejdsbetinget lidelse. Der skal ikke føres bevis for at det udelukkende er arbejdsbetinget. Det er tilstrækkeligt, at der er en mistanke herom, såfremt det medfører ´1 eller flere dages fravær fra arbejdet´.

Det er ofte særdeles vanskeligt at afgøre, om især psykiske arbejdsmiljøproblemer udelukkende er arbejdsbetingede. Det er en af årsagerne til, at kun meget få psykiske sygdomme tilkendes erstatning. *"I 2005 skete der en mindre historisk revolution i arbejdsskadens over 100 år lange historie", skriver Arbejdsskadestyrelsen, "idet en psykisk sygdom, nemlig posttraumatisk belastningsreaktion (PTSD), for første gang optages på fortegnelsen over de erhvervssygdomme, der kan anerkendes som en arbejdsskade. Danmark bliver hermed et af de få lande i verden, der har en psykisk sygdom på fortegnelsen over erhvervssygdomme".*<sup>8</sup>

I 2006 var det således kun 101 ud af 2.914 anmeldelser, der fik tilkendt erstatning.

## Hvad siger tallene?

I figur 2 har vi samlet en række tal der på forskellig vis udtrykker omfanget af mistrivsel i Danmark. Man kan med rette anklage de tal, der er sammenstillet i tabellen for ikke at være sammenlignelige. Men det er netop pointen. Den måde, psykisk arbejdsmiljø og stress registreres på i øjeblikket, gør det næsten umuligt at danne sig et billede af problemernes omfang. Problemet er, at de traditionelle medicinske og psykologiske tilgange til at forstå, behandle og forebygge mange af de nye typer af arbejdsmiljøproblemer, ikke synes at slå til. Og mere forskning indenfor den traditionelle ramme vil næppe komme afgørende nærmere en handlingsorienteret forståelse.

---

<sup>7</sup> Se Anmeldte arbejdsskader 2000-2005, Arbejdstilsynet, 2006

<sup>8</sup> Se Arbejdsskadestyrelsen: De psykiske arbejdsskaders historie  
<http://www.ask.dk/sw17383.asp>

**Figur 2: Forskellige statistiske undersøgelser og faktuelle opgørelser over mistrivsel i Danmark**

Tema	Antal
Lægebesøg uden egentligt biomedicinsk grundlag (antal pr år) <sup>9</sup>	2.000.000 - 3.000.000
Beskæftigede der har følt sig stressede indenfor den sidste måned <sup>10</sup>	1.700.000
Alvorlig depression, angst eller misbrug i dette øjeblik <sup>11</sup>	Mindst 600.000
Kronisk stressede <sup>12</sup>	330.000
Antal danskere på lykkepiller <sup>13</sup>	273.311
Invalidepension på grundlag af psykisk arbejdsmiljø <sup>14</sup>	?
Anmeldte psykiske arbejdsskader <sup>15</sup>	2914
Arbejdsskadeerstatning på grundlag af psykisk arbejdsmiljø <sup>16</sup>	101

I hvert fald tre ting forhindrer at de traditionelle tilgange kan løse problemerne:

1. Det grænseløse arbejde vokser i omfang og kompleksitet.
2. Arbejdsgiveransvaret bliver stadig mere vanskeligt at identificere, bl.a. på grund af øget indflydelse i arbejdet via fx gruppers selvledelse, fleksible

<sup>9</sup> Løst skønnet på grundlag af opgørelse refereret i (Den Almindelige Danske Lægeforening - Sundhedskomiteen 2000)

<sup>10</sup> Beregnet på grundlag af tal fra DST og NFA

<sup>11</sup> Aggregeret tal på grundlag af tal fra Psykiatrifonden, se <http://psykiatri.dk/> under *Omfang af psykiske lidelser*

<sup>12</sup> Se Arbejdsmiljø i Danmark 2005, NAK, NFA, 2005

<sup>13</sup> Tallet er fra lægemiddelstyrelsen, formidlet på [www.berlingske.dk](http://www.berlingske.dk): Forbruget af lykkepiller på rekordhøjt niveau mandag den 23. april 2007 kl. 22:30

<sup>14</sup> Det har ikke været muligt at finde et samlet tal på dette. Dog ser det ud til at tallet er stigende indenfor de enkelte pensionskasser. Se Ugebladet A4 24/2007

<sup>15</sup> Arbejdsskadestyrelsen: Psykiske Arbejdsskader i tal <http://www.ask.dk/sw17401.asp>

<sup>16</sup> Se sygefravær i et arbejdsmiljøperspektiv, AMI, 2003

arbejdstider og steder (hjemmearbejde, løse og atypiske ansættelser og lignende).

3. At den mistrivsel som skyldes de nye lidelser og "sygdomme", dels er socialt og kulturelt betingede, dels at medarbejderne stiller nye fordringer til arbejdet, der hvis de ikke indfries i et rimeligt omfang, vil lede til frustrationer, stress og heraf følgende lidelser.

Det ene spørgsmål vi har rejst er, om det er de samme mennesker der optræder i begge kategorier, eller om samfundet er ved at knække midt over? Det andet spørgsmål vi rejser er, i hvor høj grad den omtalte mistrivsel har med arbejdet at gøre.

## Arbejdsmiljøindsatser i forhold til det psykiske arbejdsmiljø

I erkendelse af vigtigheden af at gøre noget ved de psykiske arbejdsmiljøproblemer opstillede AT et mål for en reduktion af disse. De måtte dog erkende, at der på det psykosociale område ikke var den ønskede fremgang. Målet om at udsættelse for 12 konkrete psykosociale risikofaktorer skulle falde med 5 pct. fra 2000 til 2005 blev **ikke** nået. Kun for én risikofaktor skete der en forbedring, idet flere oplevede gode fremtidsmuligheder i jobbet, hvilket hænger umiddelbart sammen med en generel forbedring af beskæftigelsessituationen med faldende arbejdsløshed. AT opstiller selv flere mulige forklaringer på, at målet ikke blev nået, idet de nævner *"en kombination af højere krav om effektivitet mv., mere bevidsthed og åbenhed om problemer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, at det er blevet mere legalt at tale om stress osv."* <sup>17</sup>

Ét er således i hvor høj grad stigningen i antallet af psykiske lidelser og stress skyldes en generel større bevidsthed om problemet, samt at det er blevet legitimt at tale om problemerne, noget andet er hvordan arbejdsmiljøapparatet er i stand til at håndtere problemerne.

Vi har allerede vist hvor vanskeligt det fortsat er, at få anerkendt psykiske problemer som arbejdsbetingede. Noget andet er hvordan det lokale arbejdsmiljøarbejde i virksomhederne fungerer. AT har selv en række betragtninger i forhold til dette:

---

<sup>17</sup> Se AT: 10 år med Handlingsprogrammet Rent Arbejdsmiljø År 2005  
<http://www.at.dk/sw34391.asp>

Når det drejer sig om arbejdspladsvurderinger (APV), er det efterhånden tre fjerdedele af arbejdsstederne, der har foretaget en sådan, og andelen af APV stiger med arbejdsstedsstørrelse. Arbejdsstedsbesøgene viser dog, at de udførte APV'er har en meget svingende kvalitet såvel i indhold som omfang. De viser også at APV'erne primært omhandler det fysiske arbejdsmiljø, og kun i lille omfang det psykiske arbejdsmiljø. Det betyder at de på nuværende tidspunkt ikke er i stand til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø.

Når der arbejdes med psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladserne foretages der kun meget lidt systematisk vidensindsamling. Desuden defineres og forstås begrebet psykisk arbejdsmiljø meget generelt og diffust. Når det kommer til en formuleret skriftlig politik, strategi eller målsætning for det psykiske arbejdsmiljø er det således kun omkring en fjerdedel af arbejdspladserne, der har en sådan.<sup>18</sup>

## Opsamlende

Vi har i afsnittet vist, at der er både positive og negative træk i den danske udvikling, når det drejer sig om, hvordan medarbejdere og mennesker trives. Vi har på baggrund heraf fremført en hypotese om, at et godt arbejdsmiljø ikke kun drejer sig om at undgå mulige risici og problemer. For hvis medarbejderne både kan trives og mistrives, er der måske andre problematikker, der spiller ind.

Vi har tillige vist at de eksisterende arbejdsmiljøindsatser er utilstrækkelige i forhold til at opfange de psykiske arbejdsmiljøproblemer og udarbejde løsningsstrategier herfor. Lokalt på de enkelte arbejdspladser er mange usikre på, hvordan de skal håndtere psykisk arbejdsmiljø, da problemerne opfattes som diffuse og komplekse. Fra vore erfaringer med undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø på mange arbejdspladser ved vi desuden, at der ofte er vanskeligheder med i praksis at skelne mellem, hvilke psykiske arbejdsmiljøproblemer, som hører under ledelsesretten og dermed under SU og hvilke SIU kan tage sig af.

---

<sup>18</sup> Se Jill Mehlbye og Dorthe Degnegaard: Overvågning af fremdriften i arbejdsmiljøarbejdet i virksomhederne 2004. Visionsrapport - Psykosociale risikofaktorer. Cowi, TI og AKF. Juni 2005



# Kapitel 2

## Arbejdsidentiteten under forandring

I takt med at samfundet ændrer sig, forandres også den måde man som menneske, borger og medarbejder ser sig selv på. Tidligere var man født ind i en bestemt samfundsrolle som håndværker, som bonde, som arbejder eller som en del af borgerskabet. Det var meget vanskeligt at bryde med disse roller, idet en række forhold omkring den enkeltes liv på godt og på ondt var fastlagt i en række normer og værdier, både i arbejdet og i privatlivet.

Med udviklingen af den fleksible kapitalisme (Sennett 1999) sker der op igennem det 19. århundrede en massiv frigørelse fra disse kulturelle "støbeforme". Efterhånden som håndværket tayloriseres og fabrikken erstattes med multinationale selskaber bliver det i stigende grad overladt til den enkelte selv at finde ud af, hvem man er, hvad man vil og hvorfor. Identiteten skabes ikke længere i slægten eller af håndværket, men er blevet til en klump modellervoks, som det er op til den enkelte at forme. Selvidentitet er ikke længere noget givet eller en fast "kerne" inde i det enkelte individ. I stedet er det at skabe sin egen identitet blevet til et *projekt* eller en opgave, som skal opbygges og udvikles gennem relationer (Giddens 1991).

Med den hastige samfundsmæssige udvikling på alle fronter bliver projektet med at skabe en hensigtsmæssig selvidentitet til en livslang proces, fordi skiftende forventninger og krav gør det nødvendigt hele tiden at forholde sig til sin identitet. Også denne proces sker såvel i arbejdslivet som i privatlivet.

Når skomageren ikke bare kan 'blive ved sin læst'

Når der ikke er et naturligt sted at hente sin identitet, betyder det, at den hele tiden skal overvejes. Det er ikke identiteten, der bestemmer hvilket arbejde du kan eller

skal tage. Identiteten og arbejdet er fleksible størrelser og skabes snarere i forhold til hinanden og betinger hinanden. Man kan altså ikke længere tale om, at der er en 'læst', som skomageren skal blive ved. Skomageren vil altid kunne blive noget andet eller blive tvunget til at blive noget andet, og det er netop denne mulighed og trussel, der hele tiden driver identitetsudviklingen. På den måde er det ikke muligt at gå tilbage til et oprindeligt selv, som enten passer eller ikke passer ind på en given arbejdsplads. I stedet for et *kerne-selv* kan man nu tale om en slags *snebolds-effekt*, et fortløbende arrangement af erfaringer og kompetencer, der giver individet en særlig sammensætning og retning. Identiteten bliver derfor på en helt anden måde end tidligere, noget som spiller sammen med virksomhedens målsætninger og værdier. Bilmekanikeren der bliver IT specialiseret reparationsmontør og industriarbejderen der bliver en selvstændig medarbejder i en global produktionskæde, hvor dagligsproget er engelsk (Lund and Hvid 2007) er tydelige eksempler på, hvordan identiteten i arbejdet skifter karakter.

Samtidig ændres forståelsen af, hvad der er den gode medarbejder. Det er ikke længere nok at være god til sit arbejde, man skal også hele tiden være parat til at udvikle og ændre sig i overensstemmelse med virksomhedens værdier og mål. (Raastrup Kristensen 2007). Samtidig rettes der er et ledelsesmæssigt fokus på medarbejderens personlige *udviklingsproces* som noget, der til stadighed kan formes og udvikles.

På den måde bliver arbejdslivets relationer også gradvist mere *identitetsbærende* for medarbejderen. Der er ikke mange jobs tilbage i Danmark, hvor man åndeligt talt stadig har mulighed for helt og fuldt at "stemple ud", når det er fyraften. Mange virksomheder forventer af deres medarbejdere, at de mentalt forbereder sig på dagens arbejde inden de møder op, som produktionschefen der udtaler, at han opfordrer sine medarbejdere til hver dag, når de vågner, at tænke på én ting i arbejdet, som de vil forbedre den dag. På den måde får de et større medansvar og tilfredshed med arbejdet, er hans vurdering. I hvert fald betyder stigningen i vidensintensive jobs, og det generelt øgede videnskrav i alle typer af jobs, at det større medansvar også gør sig gældende for meget LO-arbejde.

## Det hele menneske på arbejde

Både individualiseringen og kravet om commitment til virksomhedens målsætninger kalder på og kræver "det hele menneske", således at det ikke længere kun er

*arbejdskraften*, der er på arbejde, men *personen*. Hvor man tidligere havde et mere distanceret forhold til overordnede og kolleger, er tendensen nu, at relationerne i arbejdslivet er mere uformelle, at det personlige netværk vokser sammen med relationerne på arbejdspladsen, og i nogen tilfælde er de to sæt af relationer ikke til at skille ad (Rastrup Kristensen 2007).

Det bliver således sværere og sværere for den enkelte medarbejder at finde ud af, om hun *arbejder for at leve* eller om hun *lever for at arbejde*. De to rationaler hvirvles sammen af den samfundsmæssige og teknologiske udvikling, og intensiveres gennem nye generationer af ledelses og organisationsformer der hele tiden indføres i form af nye koncepter.

Denne udvikling i det moderne arbejdsliv og de nye relationer mellem virksomhed og medarbejder ændrer fundamentalt vilkårene i arbejdet og stiller nye og andre krav til arbejdsmiljøet og til arbejdsmiljøindsatsen.

Det traditionelle arbejdsmiljøbegreb, baserer sig grundlæggende på en *påvirkningsmodel*, hvor medarbejderens liv og selvidentitet ses som en afgrænset enhed, der i mere eller mindre hensigtsmæssig grad påvirkes af det omgivende miljø; arbejdspladsen. Målsætningen for et godt arbejdsmiljø bliver som følge heraf at optimere "omgivelserne" så de gør mindst mulig skade på det individ, der bevæger sig rundt i dem.

For en moderne medarbejder er arbejdet et identitetsprojekt – eller bliver det i stigende grad. Den moderne medarbejder er afhængig af en tæt kobling mellem privatsfære og arbejdsliv for at kunne skabe sig en legitim position som menneske. Med den udvikling i baghovedet, må man spørge sig, hvad et godt arbejdsmiljø er?

## Det gode arbejdsmiljø for det hele menneske

Hvad er *et godt arbejdsmiljø* for en medarbejder, der ikke adskiller sin personlige udvikling fra virksomheden? Med et klassisk arbejdsmiljøbegreb vil man i første omgang se på en sådan nedsmeltning af personligheden som et sygdomstegn.

## *En LO-arbejders oplevelser:*

### *Arbejdsidentitet uden arbejdsfællesskab*

Mette er ansat i et større, specialiseret københavnsk vikarfirma. Virksomhedens kunder er offentlige og private hospitaler, hjemmepleje, plejehjem, sundhedspleje, praktiserende læger og speciallæger, børn eller voksne, som har behov for pasning i eget hjem, døgninstitutioner, socialforvaltninger, kriminalforsorg og private firmaer.

Mette arbejder primært med misbrugspatienter.

"Det er meget rart, at jeg kan vælge selv. Om jeg i dag har lyst til at besøge alkoholikerne i den ene bydel eller narkomanerne i den anden. Jeg kan godt lide den frihed, der er i jobbet. Jeg ville have et job, hvor jeg vidste, hvornår jeg havde fri og kunne gøre et godt stykke arbejde."

Mette oplever et stort pres, når der bliver ringet efter hende på tidspunkter, hvor hun har valgt at holde fri.

"De har jo smaddertravlt – så der er ikke noget at sige til, at de presser en for at komme på arbejde i weekenden. Og i starten syntes jeg, at det var vanskeligt at sige fra. De synes jo jeg er en bitch, når jeg siger, 'Nej, jeg arbejder ikke om søndagen'. For dem er der jo et fællesskab og en gensidig forpligtelse overfor opgaven."

Det kan være svært at sige 'ja' til arbejdsopgaverne, men 'nej' til de sociale forpligtelser, der følger med at være del af et arbejdsfællesskab, uden at føle at man er en dårligere arbejdskollega. Fordelen for Mette er, at hun kan styre sin hverdag bedre og undgår at blive stresset. Og lønnen er, ifølge Mette også god,

"men når man trækker fra til pension og den slags ting, så er det faktisk det samme."

For Mette er løsningen med en ansættelse i et vikarbureau klart bedre end en fast ansættelse, da det giver hende langt større mulighed for selv at bestemme over sit eget arbejde og sit eget liv og samtidig oplever en større tilfredsstillelse i arbejdet.

Arbejdsmiljøindsatsen bliver følgende en kamp for at fastholde grænserne mellem arbejde og identitet, mellem virksomhed og privatsfære, i et forsøg på at bjærge det liv, der stadig ikke er druknet i virksomhedens målsætninger. Dvs. at beskytte og bevare det, der stadig kan betragtes som "udenfor" arbejde.

Eksemplet i boxen '*Arbejdsidentitet uden fællesskab*' viser, at Mette i sin vikartilværelse prøver at håndtere denne problematik. Hun vælger det hårde arbejdsmæssige og kollegiale pres på hospitalerne fra, og betaler omkostningerne i form af et manglende arbejdsmæssigt fællesskab og tilhørsforhold – og en i længden dårligere løn. Arbejdsidentiteten og den professionelle stolthed holder Mette dog fast i, og det er tankevækkende, at netop muligheden for at bibeholde en arbejdsmæssig identitet opvejer professionel enegang og manglende, daglige kolleger.

Men når samfundsudviklingen i sig selv er karakteriseret af, at der ikke længere er et liv udenfor, fordi de professionelle og fagspecifikke arbejdsidentiteter er under opløsning, så betyder det, at der kaldes på en mere grundlæggende gentænkning af, hvad der menes med et godt arbejdsmiljø.

Spørgsmålet er, om en fastholdelse af grænser, der allerede er under afvikling ikke kommer til at ende i en reaktionær, uvedkommende og uproduktiv strategi, der ikke formår at fange det væsentlige: nemlig at der er kommet helt nye krav til arbejdsmiljøet. Disse krav kalder på en tænkning *indefra* den nedsmeltede to-delning, vi en gang kaldte arbejde/liv. I Mettes tilfælde bliver det nødvendigt med et brud med arbejdsfællesskabet, som hun ellers kender det, fordi de arbejdsvilkår, der her stilles til rådighed simpelthen er umulige at forene med hendes oplevelse af et godt arbejdsliv.

I dag ser det ud til, som det også er tydeligt i eksemplet med Mette, at det er inde i det enkelte menneske, at grænsen mellem arbejde og privatliv bliver skabt, og at dette i stigende grad er et umuligt projekt. At håndtere et arbejdsliv bliver et spørgsmål om *selv-ledelse*. Medarbejderen skal selv håndtere balancen mellem arbejde og liv, ikke blot for at holde på sine rettigheder til fritid, men lige så meget for at være en god medarbejder. Og en god medarbejder er en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt, men uden at brænde ud og køre sig selv ned (Raastrup Kristensen 2007). Og en god medarbejder er et 'helt menneske', hvis udtømmelige og evigt udviklende ressourcer er potentielle produktionsfaktorer i arbejdslivet.

Med kritiske briller er der således tale om et *dobbelt krav til produktivitet*: Medarbejderen skal ikke blot være fleksibel og villig til at indordne sin personlige udvikling i arbejdspladsens værdier (Hagedorn-Rasmussen, Jagd og Rendtorff 2006), hun skal også selv sørge for at være en optimal ressource for arbejdspladsen, ved at

håndtere fordelingen af sine egne ressourcer, sådan at hun stadig har *"et liv"* og dermed kan vedblive med at være en stabil medarbejder og en god kollega.

### *En LO-arbejders oplevelser:*

#### *Ledelse af krop og sjæl*

Mie er kontoruddannet og ansat i en kommune. Hun har tidligere været ansat i en mindre privat virksomhed, men skiftede til kommunen, da hun fik børn, og gerne ville på nedsat tid. I de år Mie har været ansat i kommunen, er der sket mange forandringer, især har kommunen arbejdet meget med nye ledelseskoncepter som den lærende organisation, værdibaseret ledelse, ligesom der er lagt vægt på individuel kompetenceudvikling og medarbejderudviklingssamtaler.

På et tidspunkt igangsatte kommunen et omfattende udviklingsprogram, der havde til formål at udvikle den enkelte medarbejder personligt, berørte Mie. Udviklingsprogrammet lå i forlængelse af intentionerne om at gøre kommunen til en lærende organisation. Medarbejderne skulle være mere fleksible, mere omstillingsparate og indstillet på at prøve noget nyt og gøre en ekstra indsats.

Det er et af formålene med den lærende organisation at ændre medarbejdernes adfærd, hvilket primært sker gennem kurser. I dette tilfælde var der tale om kurser, som arbejdede ud fra NLP metoden (Neuro Linguistisk Programmering).

Mie var i starten meget optaget af NLP kurserne, fordi hun syntes, hun blev klogere på sig selv. En dag oplevede Mie på tæt hold, at nogle af hendes kolleger stod og græd ude på dametoiletet, fordi de ikke kunne klare, at kurset kom så tæt på deres person. Dette fik hende til at se kurserne i et mere kritisk lys. I dag siger hun:

*"Jeg synes ikke man kan tillade sig at gå så tæt på folk, når de er på kursus hjemmefra. Vi kunne jo ikke sige nej til at deltage og vi er jo vant til at gøre, som vi bliver bedt om. Der er et eller andet ved den teknik der ligger i NLP som er besnærende, men jeg kan også se nu, at man skal være meget varsom, og det synes jeg ikke underviserne var gode nok til".*

Formålet med kursusaktiviteterne var da også at ændre eller justere deltagernes adfærd, og det foregik gennem deltagernes aktive medvirken. For Mie og de andre deltagere var det ikke klart, at de igennem kurset fik indarbejdet et nyt værdisæt, som de bagefter skulle efterleve i hverdagen. De var kun opmærksomme på den store oplevelse det var at kombinere en faglig

*udvikling med en personlig udvikling. Men ikke alle kunne magte dette.*

*Mies arbejdsplads er ikke alene med de problemer, det kan give når medarbejdernes personlighed trædes for nær. HK magasinet Delta 4/december 2002 rapporterer at tre tidligere TDC medarbejdere nu har fået erstatning for at de brød sammen efter at have deltaget på et teambuilding-kursus, hvor de bl.a. blev presset til at tale om personlige problemer: en blev indlagt med psykose, mens en anden forsøgte at begå selvmord.*

*Alligevel er det stadig ikke muligt for medarbejdere at sige fra overfor at deltage i personlighedsudviklende kurser eller teambuilding-aktiviteter, også selvom de ligger udenfor arbejdstiden. Det er samtidig legitim fyringsgrund at afskedige en medarbejder på baggrund af deltagelse i et kursus, hvor medarbejderne blev pressede til at 'sige deres ærlige, negative mening' om virksomheden og ledelsen. Konsulenten hævdede at alt, hvad der blev sagt var fortroligt. I HK/Industri Nr. 5, maj 2003 fortæller Torben Mikkelsen fra Ulstrup:*

*'Undervejs i forløbet var vi inviteret til nogle fællesseancer, hvor konsulenten ville have os til at sige negative ting om hinanden. Det var meget ubehageligt. Flere begyndte at græde. Det var ved at gå helt galt, og jeg spekulerer stadig over, om konsulenten havde kvalifikationer til at lede sådan et forløb.'*

*De nye ledelsesstrategier stiller en fordring om at sjælen skal med på arbejdet. Det er bare ikke alle der er lige parate til det, for som en af Mies kolleger siger:*

*"Arbejdet må godt få min arbejdskraft og jeg er parat til at være meget fleksibel, men min sjæl får de ikke!"*

*I praksis kan arbejdsmiljølovgivningen ikke forhindre dette, da det hører under ledelsesretten at vurdere hvor langt den enkelte ledelse må gå i forhold til at disponere over medarbejderen. Der er derfor al mulig grund til at finde nye veje. Der er i disse tilfælde tale om alvorlige personlige krænkelse som det gamle "Liv, ære, velfærd" måske favnede på en måde, som i dag kunne gøres tidssvarende?*

Eksemplet i boksen 'Ledelse af krop og sjæl' illustrerer, hvordan Mie oplever dette pres på at bruge sine personlige ressourcer som en produktionsressource, og at selve medarbejdernes lyst og villighed til at indgå i denne form for udviklingsforløb tages helt for givet af arbejdspladsen. Samtidig viser eksemplet, at der ikke fra Mie's side er tale om en entydig afvisning af at deltage i personlighedsudviklende kurser, men om



en konkret afvejning og en moralsk/etisk stillingtagen til, hvad man som medarbejder bør og kan gå med til – uanset om det opleves som spændende.

Eksemplet med Mie viser også hvordan medarbejdere generelt oplever forholdet til arbejdet, til egen udvikling og til privatsfæren. Derfor står Mie i den situation, at hun må lave en personlig afvejning af, hvorvidt udviklingstiltaget opleves som rimeligt eller ej. Sådanne personlige overvejelser kan være vanskelige, især fordi de jo udføres under det pres, at kommunen jo har indført udviklingstiltaget og derfor forventer, at medarbejderne loyalt støtter op.

Fremtidens arbejdsmiljøtænkning skal kunne håndtere denne udvikling, altså at medarbejderens selv-ledelse og identitetsprojekt bliver en vigtig del af det psykiske arbejdsmiljø. Når det at kunne lede sig selv får stigende betydning for, hvad det vil sige at være en god medarbejder, en god kollega og et helt menneske, så løber tiden fra en arbejdsmiljøtænkning, der holder fast i at regulere "konteksten" eller det "omgivende miljø" omkring det arbejdende menneske. Grænserne for arbejdsmiljøindsatsen flytter længere ind i det enkelte individ og kræver en diskussion af, hvordan selvledelse kan tænkes konstruktivt ind i en arbejdsmiljøindsats.

## Opsummering

Med den samfundsmæssige udvikling sker der en forandring i den måde vi som menneske, borger og medarbejder betragter os selv på. Identiteten skabes ikke længere i slægten eller af håndværket, og når der ikke længere er et naturligt sted at hente sin identitet, bliver det overladt til den enkelte selv at opbygge og udvikle sin identitet. Samtidig ændres forståelsen af hvad der er den gode medarbejder. Det er ikke længere nok at være god til sit arbejde, man skal også være udviklings- og omstillingsparat i overensstemmelse med arbejdspladsens skiftende mål og værdier. Det betyder at der i dag er et stort ledelsesmæssigt fokus på medarbejderens personlige udviklingsproces, og at mange ledelsesformer retter sig mod medarbejderen som et helt menneske og ikke mod medarbejderen som en arbejdskraft, der er købt ind i forhold til at yde et bestemt stykke arbejde i en bestemt periode.

Det udfordrer arbejdsmiljøet på en ny måde at arbejdspladsen og ledelsesformerne inddrager medarbejderens hele person i arbejdet. Det at håndtere sit arbejdsliv bliver i vid udstrækning overladt til den enkelte selv at håndtere og et spørgsmål om selvledelse. En god medarbejder er derfor også en medarbejder, der kan arbejde fleksibelt og effektivt, uden at brænde ud og køre sig selv ned.

Et arbejdsmiljø *for* fremtiden skal derfor inddrage medarbejderens selvledelse og identitetsprojekt som en central del af det psykiske arbejdsmiljø. I det følgende kapitel vil vi kikke nærmere på, hvordan de nye ledelsesformer, herunder selvledelse, spiller sammen med ændringerne i arbejdsidentiteten.

# Kapitel 3

## Nye ledelsesformer – nye udfordringer til arbejdsmiljøet

Indenfor de seneste 20 år har der været en sand eksplosion i indførelsen af nye ledelsesformer, ikke kun indenfor industrien, men også indenfor administration, service- og omsorgsarbejde. Efterhånden har også det offentlige med indførelsen af New Public Management fået introduceret den ene bølge efter den anden af nye ledelsesformer og koncepter. De nye ledelsesformer stiller en række nye krav til den måde som arbejdet skal udføres på og foregå under, og viser sig i form af allehånde målings- og vurderingssystemer og metoder. Disse systemer og metoder retter sig både mod styring af selve produktionen og mod styring, kontrol og udvikling af medarbejderne. På den måde får de stor indflydelse på arbejdsmiljøet.

I dette kapitel vil vi beskæftige os med to forskellige måder at praktisere ledelse på, som hver især giver nogle forskellige muligheder og begrænsninger i forhold til medarbejderne. De har tillige forskellige konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. De anvendes ofte på én og samme gang i stort set alle virksomheder og organisationer, men sættes sjældent i relation til hinanden, hvilket i sig selv er med til at gøre det svært for medarbejderne at skabe sig et overblik over, hvad der er på spil og hvad der er årsag til hvad.

Vi vil igennem kapitlet komme ind på at de to ledelsestilgange, som har grundlæggende forskelle på en række måder, hvilket fremgår af tabel 4:



Tabel 4

	Værdi	System
Styringslogik	Selvledelse baseret på værdigrundlag	Måling og kontrol
Ansættelses relation	Relationsstyring - arbejde som liv	Kontraktstyring – arbejder for penge
Vurderingstilgang	Kvalitativ	Kvantitativ
Metode	Udvikling/læring	Standardisering
Formål	Udvikling af konkurrencedygtighed gennem fælles afstemning af værdier. Fokus på udviklings- og innovationsprocesser	Profit: Udvikling af konkurrencedygtighed gennem effektivisering og standardisering af arbejdsprocesser
Organisationen	Menneskelige relationer	Processer baseret på systemer
Medarbejderen	Det hele menneske	Arbejdskraft

## Styrings- og kontrolmetoder i arbejdet

I det følgende vil vi først opliste en række af de nye styrings- og kontrolmetoder og redskaber, som optræder i forskellige blandinger på mange arbejdspladser i dag. De fleste vil i dag have kendskab til flere af disse, og især medarbejdere indenfor det offentlige vil i dag nikke genkendende til mange af dem, hvilket ikke ville have været tilfældet for blot ganske få år siden. Formålet med oplistningen er at vise et udvalg af de mange betegnelser som anvendes. Vi kender til deres eksistens, men ofte ved vi ikke hvilken betydning de har for vores arbejde, og derfor heller ikke hvordan de spiller sammen med det psykiske arbejdsmiljø:

Kontraktstyring	Evidensbasering
Målstyring	Kvalitetsmål
Akkreditering	Brugerundersøgelser
Evaluering	360° feed back
Dokumentering	KPI (Key Performance Indicators)
Auditering	Rapportering
Monitorering	Kompetenceregnskaber
Benchmarking	Vidensdelingssystemer
Standardisering	Miljø- og arbejdsmiljøstyring
Nøgletal	Medarbejderudviklingssamtaler

Det er ikke kun på arbejdspladserne at disse metoder og redskaber optræder i blandingsformer, de genfindes også i forskellige blandinger og former indenfor den lange række af nye ledelseskoncepter, hvor der hele tiden kommer nye koncepter til:

- Balanced Scorecard
- BPR - Business Process reengineering
- TQM – Total Quality Management
- Praksisfællesskaber
- DLO - Den lærende organisation
- DUA - Det udviklende arbejde
- Forandringsledelse
- Mangfoldighedsledelse
- Corporate Religion
- Business Excellence
- LEAN
- HRM – Human Resource Management
- ERP – Enterprise Resource Planning
- Værdibaseret ledelse
- Innovationsledelse

Når vi taler om ledelse er det værd at være opmærksom på, at vi i det danske sprog kun har ét ord for ledelse, mens det engelske sprog, hvorfra vi i Danmark henter det meste af vor ledelseslitteratur, har to ord. Kotter og mange andre ledelsesforskere har formuleret det som en opdeling af ledelse i ´management´ og leadership´ (Kotter 1997). Management drejer sig i hovedsagen om at kontrollere og styre en proces frem mod nogle fastlagte mål, mens leadership er et spørgsmål om at lede, coache og motivere medarbejderne hen imod en fælles vision.

Der kan være en væsentlig pointe i at fastholde denne opdeling af ledelse, da de to former for ledelse har vidt forskellige konsekvenser og muligheder for medarbejderne og for arbejdsmiljøet. Vi har her gjort det ved at bruge betegnelserne ledelse gennem systemer og ledelse gennem værdier.

Ledelse gennem systemer fokuserer primært på optimering af produktionsprocesser og kontrol af ressourcer. Det drejer sig primært om: Business Process Reengineering, Enterprise Ressource Planning, Lean, New Product Development Management, Supply Chain Management, Support Process Management, Total Quality Management, Lean. Ledelse gennem værdier fokuserer i stedet primært på virksomhedens menneskelige processer og værdier og disses bidrag til konkurrencedygtighed. Det drejer sig primært om: Communities of Practice, Corporate Religion, Customer Relations Management, Den lærende Organisation, Mangfoldighedsledelse og Værdibaseret ledelse.

Nogle af ledelsessystemerne integrerer begge former for ledelse og har som sit særlige formål at skabe en balance herimellem. Det gælder fx Balanced Scorecard. Igen vil vi dog fremhæve, at de fleste ledelsesformer rummer elementer af begge former, ligesom virksomheden ofte anvender flere former samtidig. Det er vigtigt at være opmærksom på, at et nyt ledelseskonscept aldrig helt erstatter strukturerne af de tidligere ledelsesformer. Tidligere koncepter vil fortsat ligge der som kulturelle spor, men ofte er man ikke i organisationen bevidst om dem og de er som sådan ikke synlige. I virkeligheden er det derfor kun i bøgernes verden, at den omtalte skelnen kan findes i ren form.

## Ledelse som system

Udviklingen i ledelse og ledelsesformer beskrives ofte som en bevægelse fra stærkt hierarkiske, autoritære, stive former, til udviklende, dialogorienterede, motiverende og coachende ledelse. Lederudvikling handler for tiden næsten kun om håndtering af menneskelige ressourcer, omstilling og innovation. Langt mere upåagtet er ledelse og styring gennem teknologien - IKT.

Det er i denne sammenhæng vores pointe, at den kontrollerende og styrende ledelse fungerer side om side med den værdibaserede, procesorienterede ledelse. Men den kontrollerende og styrende ledelse har i vidt omfang ændret karakter, således at den ikke længere udføres 'direkte' af lederen, men indirekte gennem forskellige

styringskoncepter, der er muliggjort gennem anvendelse af teknologibaserede registrerings- og overvågningssystemer. Det er bl.a. en af årsagerne til, at ledelse i dag fremstår langt mindre hierarkisk end tidligere, idet kontrollen af arbejdet og af medarbejderen foregår elektronisk formidlet gennem de arbejdsværktøjer vi anvender i form af PC'ere, PDA'er mobiltelefoner eller andre former for elektronisk udstyr. Kontrollen af medarbejderen fungerer både som en kontrol af selve arbejdet, men også som en kontrol af de måder medarbejderen forholder sig til arbejdet på.

Teknologien – IKT – har således muliggjort anvendelsen af en række nye moderne ledelsesformer, fordi der hermed skabes nye muligheder for ledelse, som ikke tidligere har eksisteret. Det sker i og med at teknologien overtager en række opgaver, som medarbejdere og ledere tidligere varetog. Det er dog ikke altid tydeligt, hverken for ledere eller medarbejdere, hvad det betyder i praksis. Styring og kontrol af arbejdet og af medarbejderen indlejres i stigende grad i de teknologiske og organisatoriske systemer. Det betyder at styringen og kontrollen ikke er umiddelbart synlige for medarbejderne, men de er fortsat særdeles virksomme. Det at ledernes mere rutineprægede opgaver bliver overtaget og indlagt i IKT-systemer betegnes som 'Work Flow Management' (Zuurmond 2000).

Det betyder også at der sker en ændring til en form for "selvledelse", men det er en selvledelse under systemkontrol, idet styringen og kontrollen stadig opretholdes, men blot har taget form af systemer, som får en om ikke objektiv, så dog temmelig urørlig status (Melanders 2002; Nielsen og Andersen 2004). Der er mange eksempler på denne form for systemer. I industrien er et af de mest udbredte SAP systemerne, mens det indenfor det administrative område er forskellige former for elektroniske sags- og dokumenthåndteringssystemer (ESDH), 'kvalitetssikringssystemer' m.m. Det særlige ved systemerne er, at når først de er indført, forudsætter de en bestemt handling og adfærd. Denne form for usynlig ledelse får ofte en form for autoritet, som ikke kan anfægtes, idet 'systemet kræver' at følgende normer, tidsfrister eller forskrifter overholdes på fastlagte måder, og når måleparametrene én gang er fastlagt bringes de sjældent til diskussion med de ansvarlige medarbejdere, også selvom de løbende ændres.

I forhold til det psykiske arbejdsmiljø giver det anledning til store frustrationer, idet medarbejderne ofte bliver gjort ansvarlige for noget, som de i realiteten ikke har indflydelse på og ikke har mulighed for at løse. De er ansvarlige for at varerne, serviceydelsen eller omsorgen bliver leveret til de rette på det rette tidspunkt, men de har ofte kun et meget begrænset handlerum, som i praksis umuliggør opgaven. De gøres alligevel ansvarlige, hvilket ikke kun skaber frustration, men også stress,

## *En LO-arbejders oplevelser:*

### *Ledelse af tal, ledelse af mennesker eller at lede mennesker med tal*

Morten er ufaglært og ansat på en cateringvirksomhed. Han har efterhånden arbejdet her i mange år og er glad for sit arbejde, ikke mindst det gode kammeratskab med kollegerne. Morten kan godt lide at have travlt og sætter pris på den tilfredsstillelse det er at nå at få varerne færdige til tiden og ud af døren. Nogle gange får de en akut hasteordre ind lige før lukketid, og da de ved hvor meget det betyder at have et godt forhold til kunderne, tager de ofte de ekstra timers overarbejde med:

"Vi synes jo selv, uden at være for selvglade, at vi er meget fleksible, så når der pludselig kommer en hasteordre, så går vi ikke hjem, så prøver vi at trylle".

Han synes dog ikke lederne rigtig forstår at påskønne det. De er mest optaget af deres tal og statistikker og glemmer at der står mennesker bag resultaterne:

"De tænker penge først, så kunderne så medarbejderne og det er jo helt forkert. Det største aktiv er medarbejderne. Sidste år blev vi skamrost i halvanden time, men da mødet sluttede, fik vi at vide at julefrokosten var aflyst – de må jo have tabt sutten!"

Virksomheden har indenfor det sidste år besluttet at indføre LEAN som ledelseskoncept og har mange forventninger til at det vil løse en række problemer, som de har kæmpet med i de senere år. Medarbejderne har dog endnu ikke forstået hvad meningen er med denne form for ledelse, men forventer heller ikke at det er noget de skal forholde sig til, da det er ledernes bord. De møder først og fremmest LEAN gennem LEAN-værktøjet 5S, som de som medarbejdere gøres ansvarlige for og her opstår der nogle gange uklarhed om, hvad der er det vigtigste mål med arbejdet:

"Vi bliver målt på det der 5S, men jeg har sagt til min chef, at vi kører varer før vi kører 5S. Det må vente til bagefter."

For medarbejderne er det produktionen af varer til kunderne der har første prioritet, mens oprydningen efter 5S må vente, til der er tid. For lederne opleves det mindre klart, da de både skal leve op til produktionsmålene, men også til LEAN-målene som et selvstændigt mål. For



medarbejderne giver dette ingen mening, at de ikke kan få fat i lederne, når de har brug for dem. I stedet sidder lederne, efter medarbejdernes oplevelse, begravet i statistikker og møder i stedet for at gå ud i produktionen og snakke med medarbejderne og på den måde få en føling med arbejdet:

"Vi har ikke brug for statistikker, vi har brug for en ekstra hånd. Kan statistikker måske lave arbejdet? Statistikker skal bruges til kunderne. Vi har en stak statistikker med små mennesker, der smiler. Det er noget med de der 5S, men hvad skal vi bruge det til? Vi vil hellere have et klap på skulderen eller lidt ekstra i lønningsposen"

Medarbejderne er ikke modstandere af det nye ledelseskoncept, men de har vanskeligt ved at forstå hvad det går ud på. De har i adskillige år gjort ledelsen opmærksom på, hvordan de kan forbedre produktionen, men oplever ikke at de er blevet lyttet til. I stedet har ledelsen indført et nyt koncept som indebærer at der nu bliver taget tid på deres arbejde uden de ved hvad det skal bruges til. Men for dem der er ældre i gårde leder det tanken hen på tidsstudieteknikerne:

"Da LEAN blev introduceret var der én med, der skulle tage tid på os, sådan i det skjulte....., men det ville vi selvfølgelig ikke være med til. Vi har fortalt ledelsen, at alt hvad der kan forbedre produktionen, det går vi ind for, men når det handler om at skære folk fra, så står vi af. Vi vil gerne arbejde smartere, men vi vil ikke skære vore kolleger væk."

Ledelsen forventer sig meget af LEAN og kan ikke forstå medarbejdernes indvendinger. De mener det er medarbejdernes indstilling til tingene, medarbejdernes mindset, som skal ændres:

"Mindsetet er meget tungt i nogle af afdelingerne. Det kræver meget, meget hårdt arbejde at ændre deres tankegang. Det der er problemet er, at de er så selvstændige."

Medarbejdernes selvstændighed er ofte blevet fremhævet som et plus fra lederside, men set fra ledernes synsvinkel er det i dag nødvendigt at medarbejdernes selvstændighed indpasses under de muligheder som LEAN-konceptet giver. Spørgsmålet omkring bemanning er et tilbagevendende tema, idet ledelsen ønsker at tilpasse den daglige bemanning til det minimale daglige behov. Ledelsen vil gerne indføre en vikarordning – gerne organiseret på tværs af virksomheder - så virksomheden fra dag til dag kan rekruttere det nødvendige antal medarbejdere. Det er en af de

*forventede nye muligheder ved det nye ledelseskoncept, at produktionen kan målrettes til at kunne anvende et stigende antal vikarer/løsarbejdere, som med helt kort varsel kan træde ind og udføre dagens produktionsordrer – gennem nøje detaljestyling. Det tror medarbejderne ikke er muligt – men vi får se hvem der får ret.*

magtesløshed og en oplevelse af, ikke at slå til. I eksemplet i boxen med Morten beskrives, hvordan der opstår uklarhed omkring, hvad der er det vigtigste mål med arbejdet. Medarbejderne er i forbindelse med indførelsen af et nyt ledelseskoncept gjort ansvarlige for et særligt oprydningssystem, 5S. De er samtidig ansvarlige for at varerne leveres til tiden. For medarbejderne opleves det som meningsløst, at de skal honorere begge mål samtidig, når de i praksis ikke har mulighed for det.

Teknologien muliggør på denne måde grundlaget for at gennemføre et utal af måle- og evalueringssystemer, som ledelsen kan trække på, bl.a. i forbindelse med medarbejderudviklingssamtalen. De moderne ledelsesformer kan på dette grundlag forstås som dels en række målings- og evalueringssystemer, dels et forsøg på at styre det, der endnu ikke kan måles og tælles, nemlig medarbejderens attituder, værdier og holdninger. Ofte opfattes de IKT baserede styringssystemer ikke som ledelse, men alene som redskaber. Der er i dag et rigt udbud af lederkurser, der skal træne lederne i såvel anerkendende, coachende og støttende ledelse som mål- og resultatstyring, kvalitetsledelse og i brugen af diverse IKT-understøttede ledelsessystemer.

Den synlige ledelse er en parameter som fastlægges i personalepolitikker og målsætninger, mens styringen og kontrollen tilsyneladende er overladt til medarbejderne selv at varetage. I virkeligheden fungerer der en mere usynlig form for ledelse, som foregår via målinger og monitoringer på alle de data, som hele tiden produceres, når medarbejderne arbejder med IKT.

Den grundlæggende tendens i den teknologistøttede ledelse er, at den giver lederne en nærmest 'panoptisk' kontrol med medarbejderne. Dette skal forstås således, at medarbejdernes handlinger og adfærd kan kontrolleres gennem den omfattende registrering. Det betyder langt fra, at handlinger og adfærd rent faktisk bliver kontrolleret, men pointen er, at der er en potentiel mulighed for, at medarbejderen bliver overvåget hele tiden, hvilket har en kontrollerende funktion – også selvom kontrollen ikke udføres.

Medarbejdernes hverdagserfaringer gøres til ledelsesinformation og disse mængder af information har det potentiale, at de i deres nøgne form kan tydes, så de kan bruges til stort set hvad som helst. Tal og tabeller får derved en stor magt, fordi den ufortolkede information, især for den ikke-tal sagkyndige, kan blive mis- eller fejlfortolket, eller forblive ufortolket i forhold til den konkrete sammenhæng, de er opstået i. Det skaber en meget stor usikkerhed omkring, hvad man bliver målt på og hvornår, hvilket er ufrugtbart for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Det er efterhånden ikke ualmindeligt i forbindelse med MU-samtaler, at lederen medbringer en række tabeller og statistikker, som lederen bruger i sin vurdering af, hvordan den enkelte medarbejder 'performer' på en række områder. Udover sygestatistik kan det være deltagelse i kursusaktiviteter, men det kan også være en række performancemål knyttet til det konkrete arbejde. Det kan der være flere problemer i: For det første har medarbejderen ofte ikke kendskab til disse data før de bliver præsenteret som et led i samtalen. For det andet har lederen ikke altid selv det fornødne kendskab til, hvordan de viste data er blevet til og hvordan de skal tolkes. For det tredje giver tallene muligheder for sammenligninger - 'benchmark' - med kolleger, andre afdelinger eller forhold indenfor branchen, som det ikke nødvendigvis giver mening at sammenligne sig med, og for det fjerde flytter det ofte fokus fra at tale om medarbejderens udviklingssamtale i bred forstand, til at relatere sig til hvordan 'tallene' kan forbedres. Både ledere og medarbejdere mangler ofte tilstrækkelig viden om tal og statistik, hvilket kan give anledning til mange misfortolkninger. Alligevel anvendes denne form for ledelsesinformation i stigende omfang på danske arbejdspladser.

## *En LO-arbejders oplevelser:*

### *Nye teknologier – nye muligheder – nye dilemmaer*

Jytte er ansat i hjemmeplejen, et arbejde hun er meget glad for. Hun har været indenfor hjemmeplejen i mange år, men de senere års stramninger indenfor området har gjort hendes arbejde meget ensomt – mere ensomt end tidligere, hvor de havde mulighed for at mødes en gang imellem.

For Jytte har det betydet utrolig meget at hun nu har fået en PDA, som hun bærer med sig som en nær ven.

*"Tværfaglighed og nærhed, det er indflydelse for mig. Nærhed og håndholdt. Jeg har jo min PDA i hånden hele tiden. Det er da nærhed Man har utrolig meget kontakt hele tiden."*

PDA'en blev indført for at spare tid og gøre de daglige møder bedre. Når Jytte tager hjemmefra om morgenen kan hun via sin PDA trække sin dagsplan frem, så hun kan se hvor hun skal hen i løbet af dagen. Hun kan tillige indhente en række relevant information om de borgere hun skal besøge, så hun er bedre forberedt. Samtidig kan hun løbende foretage en stor del af den daglige dokumentation ude hos borgerne, i samarbejde med dem. PDA'en består af en lille håndholdt PC, der samtidig kan fungere som mobiltelefon. Det betyder at Jytte kan komme i kontakt med andre kolleger eller den ansvarlige sygeplejerske i løbet af dagen ved at sende en sms eller ved at ringe.

Ikke alle har det på samme måde som Jytte med PDA'en. En af hendes gode kolleger Marianne synes ikke om denne nye arbejdsform. Hun oplever at der er kommet noget kunstigt ind mellem hende og borgerne, som ødelægger den nære kontakt.

*"Når jeg sidder og snakker med en af mine ældre borgere, så føler jeg ikke at jeg kan være nærværende, fordi jeg hele tiden har en del af min opmærksomhed på min PDA. For mig er øjenkontakten meget vigtig i mit arbejde. Jeg kan bedst lide at tale med borgeren og så skrive min rapport efterfølgende i fred og ro. Hver ting til sin tid, som jeg siger"*

Der er flere af Jytte og Mariannes kolleger, som er skeptiske overfor det som de oplever PDA'en har bragt med sig. De oplever at de går rundt med et kontrolur, hvor de hele tiden skal registrere data og foretage indberetninger. Tidsstyringen i arbejdet er meget stram og alle funktioner er normsat til et fastlagt tidsforbrug. Det gør det svært, når det er mennesker der har brug for hjælp og støtte. En af Jyttes nu forhenværende kolleger sagde op, fordi hun ikke oplevede det etisk forsvarligt for hende at fortsætte sit arbejde, fordi hun hele tiden følte, at hun måtte forlade borgeren uden at have gjort sit arbejde ordentlig færdigt. Det kunne hun ikke leve med.

Historien med PDA'en viser, at det skaber nye udfordringer i arbejdet, når der indføres IT, især når det kombineres med en strammere styring af arbejdet. For Jytte har det været en udfordring, som hun er glad for. Hun oplever at hun nu er langt mere forberedt på dagens arbejde og synes om, at hun hurtigt kan løse en række problemer, som hun møder i dagligdagen via kontakten til kolleger og ansvarlige. Marianne oplever at det forstyrrer hendes menneskelige kontakt med borgerne, og synes hun udfører et dårligere arbejde, mens Susanne har sagt helt fra overfor den måde arbejdet nu fungerer på.

I eksemplet med Morten, som arbejder på en cateringvirksomhed, der netop har indført ledelseskonceptet LEAN, illustreres det, hvordan medarbejderne er frustrerede over, at lederne, efter medarbejdernes mening, sidder begravet i statistikker og tror de kan styre produktionen på den måde. De savner at se lederne i produktionshallerne, hvor de efter deres mening kan få et konkret indtryk af, hvor produktionen kører godt og hvor der er problemer. Ledelsen har valgt løbende at informere medarbejderne om produktionstal, gennemløbstider, spild osv. ved at hænge kulørte søjler op på opslagstavler forsynet med smileys, i et forsøg på at gøre det pædagogisk let tilgængeligt. For medarbejderne giver det ingen mening og bliver i stedet en kilde til irritation og frustration. Deres ´mindset´ er (endnu) ikke indstillet på denne form for ledelse, som en af lederne formulerer det.

I eksemplet med Jytte og hendes kolleger, der arbejder indenfor hjemmeplejen, opleves den teknologistøttede ledelsesform meget forskelligt. Jytte er meget glad for, at hun i dag har sin PDA, så hun hele tiden kan komme i kontakt med kolleger og overordnede, og dermed ikke føle sig så alene, som hun gjorde tidligere. Jyttes kollega, Marianne, har det meget anderledes. Hun oplever at PDA'en forstyrrer hendes kommunikation og kontakt med borgerne, fordi PDA'en kommer imellem hende og borgeren. Andre kolleger har sagt deres job op, fordi de ikke kunne forlige sig med den stramme tidsstyring og normsætning af arbejdet, som betød, at de ofte

måtte forlade borgeren med en oplevelse af, ikke at have udført arbejdet tilfredsstillende. I historien vælger disse kolleger at sige deres job op, mens andre bliver sygemeldt. Oplevelsen af ikke at udføre sit arbejde tilfredsstillende er for mange faggrupper ikke kun utilfredsstillende, men også en væsentlig årsag til dårligt psykisk arbejdsmiljø og stress, fordi mange vælger at forsøge at udføre arbejdet efter egen kvalitetsstandard alligevel. I længden kan det naturligvis ikke lade sig gøre at løse en utilfredsstillende situation på denne måde.

I det følgende har vi oplistet en række eksempler på ledelse som system, som beskriver, hvad der kendetegner de enkelte koncepter.

Tabel 5. Eksempler på ledelse som system

System
<p><b>Balanced Scorecard:</b></p> <p>Baserer sig på interessentanalyse og vurderer hvorvidt virksomheden lever op til sine kerneprocesser og kritiske succesfaktorer. Vision, mål og strategi kobles i et sammenhængende regnskab (Kaplan og Norton 2002).</p>
<p><b>Business Process Reengineering:</b></p> <p>Er en ledelsestilgang, der sigter mod forbedringer gennem en strømlining af de processer, der eksisterer i og på tværs af organisationer. Den store udfordring for ledere er at slippe af med arbejde, der ikke tilfører værdi, snarere end at bruge automatiseringsteknologi. Ifølge BPR skal man nedbryde organisationen for derefter at bygge den op igen.</p>
<p><b>Customer Relationship Management:</b></p> <p>CRM systemer gør det muligt for virksomheder at håndtere kunderelationer aktivt på en organiseret og strategisk måde. I praksis betyder det, at man skal udbygge virksomhedens metoder, interne operationer, software og internet kunnen, for bedre at kunne håndtere kundebehov og gøre kunderelationer mere profitable.</p>
<p><b>Enterprise Resource Planning:</b></p> <p>ERP er et styrings- og planlægningssystem, der har til formål at integrere styring af produktion, distribution, økonomi, salg, indkøb, personale osv. enten vha. standard systemer eller vha. systemudvikling.</p>
<p><b>Knowledge Management:</b></p> <p>Dækker over en række praktikker organisationer bruger til at identificere, skabe, repræsentere og distribuere viden til genbrug, opmærksomhed og læring. KM-programmer er typisk bundet til de organisatoriske mål og har til formål at opnå specifikke formål som fx delt intelligens, forbedret præstation, konkurrencemæssige fordele eller højere innovationsniveauer.</p>
<p><b>Lean:</b></p> <p>Lean handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. Lean betyder trimmet, og går ud på at øge produktiviteten og kundernes tilfredshed gennem effektivisering. Lean er et ledelseskoncept, der i disse år har fået en renæssance. Lean fokuserer på at fjerne spild så som over-produktion, spildtid, transport, lagerplads og derved skabe en mere effektiv og værdiskabende arbejdsgang. Lean har et stort overlap med fx BPR eller Business Excellence.</p>
<p><b>Supply Chain Management:</b></p> <p>Handler om planlægning, implementering og kontrol af forsyningskæden med det formål at tilfredsstille kundekrav så effektivt som muligt. Supply Chain Management spænder over alle bevægelser fra opbevaring af råmaterialer, lager over igangværende arbejde til færdige produkter.</p>

### **Total Quality Management:**

Er en ledelsesstrategi der sigter mod at nedfælde en bevidsthed om kvalitet i alle organisatoriske processer. TQM har været brugt overalt i industri, uddannelse, offentlig virksomhed og service industrier. TQM tilbyder en paraply under hvilken alle i virksomheden kan stræbe efter kundetilfredshed. TQM er et ledelsessystem, der fokuserer på mennesker og sigter mod løbende højere kundetilfredshed til stadig lavere omkostninger.

Baseret på bl.a. Mini-Encyklopædi over en række ledelseskoncepter af Peter Hagedorn-Rasmussen<sup>19</sup>

## **Ledelse som værdi**

En anden ledelsesform kan man kalde ledelse gennem ideologi og værdier. Denne form for ledelse findes ofte under feltet Human Resource Management (HRM), hvilket står for ledelse af de menneskelige ressourcer, altså medarbejderne. Human Resource området er kendetegnet ved at være et felt, der ud fra et ønske om organisatorisk og økonomisk fremgang beskæftiger sig med menneskelige og sociale forhold. Det vil sige, at HR kan betragtes som et knudepunkt, hvor et styringsmæssigt ønske om forenkling og kontrol knyttes til maksimale komplekse menneskeligt, sociale processer. Derfor er – og har – HR altid været et evigt voksende maskinel af værktøjer, teknikker og praksisser, der har til hensigt at indfange, forudsige og håndtere produktivitet under indtryk af, at denne produktivitet i første række skulle føres ud i livet af mennesker.

Helt overordnet tænker HRM i *"hele mennesker"*, der skal være engagerede i virksomhedens arbejde ud fra virksomhedens værdisæt, uanset om det stemmer overens med medarbejdernes egne værdier. For HRM er det afgørende at medarbejderen ser sig selv som et menneske, der er interesseret i at udvikle sig og forandre sig i tråd med virksomhedens centrale værdier, for kun herved kan man betragtes som kernemedarbejder for virksomheden. Målet er, at der ikke er forskel på virksomhedens og medarbejdernes værdisæt – man skal være ét med virksomheden og yde sit maximale for virksomhedens interesse, da den er sammenfaldende med egen interesse. I 'Projekt Nye værdier i arbejdslivet', som LO har været projektholder på og som er støttet af EU's socialfond, er der gennemført en række udviklingsprojekter med det formål at fremme en værdiproces i en række virksomheder. Projektet viste bl.a., at det er vigtigt at tage medarbejdernes forslag

---

<sup>19</sup> Se <http://www.ftf.dk/page.dsp?area=1077>



alvorligt og at skabe plads til uenighed, hvis målet er en virksom værdiprocess (Bottrup 2007).

Disse resultater stemmer godt overens med, at HRM gennem det sidste årti har set det som sin opgave at sikre en strategisk sammenhængskraft, værdimæssig overensstemmelse og leveringsdygtighed i forhold til at støtte virksomhedens øvrige funktioner. HR har altså skullet levere ledere og uddanne arbejdskraft på en måde så virksomhedens strategi har kunnet efterleves og udvikles. Konkurrencekravene sætter i disse år et øget pres på innovation. I forhold til HRM betyder det, at de fremover skal specialisere sig i at gøre innovation mulig som en ny form for drift. På den måde bliver innovation ikke længere det, der kommer udover driften, men kan blive selve kernen. Ud fra et kendskab til hvad der fremmer læring og udvikling, kommer det at satse på værdi-overensstemmelse og harmoniske organisationskulturer til direkte at modarbejde innovation, fordi den harmoniske har vist sig at være mere effektiv til at reproducere end til at nytænke.

Mange arbejdspladser – private som offentlige – arbejder i dag under en stram målstyring i kombination med fusioner, omlægninger og omfattende forandringer. I HRM sprog formuleres det i termer som "hver dag at være parat til nye udfordringer", "enhver forhindring er en kærkommen udfordring" osv. I praksis betyder det ofte, at den enkelte medarbejder stilles overfor krav, som det er umuligt at honorere, men hvor det samtidig ikke er legitimt at sige fra, da det opleves som et svaghedstegn ikke at kunne klare det. Hvis man bliver sygemeldt pga stress kan det tilmed være vanskeligt at være en medarbejder hvis virksomheden fortsat vil satse på, med "de ridser i lakken", som en sygemelding ofte giver.

Det at organisere arbejdet i *teams, selvstyrede grupper eller projekter*, har flere arbejdsmiljømæssige konsekvenser. Positive såvel som negative. Formålet med at indføre teams er at give medarbejderne et større ansvar og samtidig mere indflydelse på udførelse af arbejdsopgaven. Men hvis medarbejderne ikke oplever at have (eller kunne få) de fornødne kompetencer til at udfylde rollen i teamet, kan kravene opleves som stressende, og der kan måske ligefrem opstå en eksistentiel tvivl på egne evner. Desuden bidrager en sådan gruppeorganisering til kravene om konstant ansvarlighed, fleksibilitet og omstillingsparathed.

Endnu en trend indenfor HRM er, at arbejdet organiseres og måles i *produkter frem for i tid*. I princippet betyder det, at ledelsen ikke behøver blande sig i, hvornår medarbejderne løser arbejdsopgaverne, og hvor mange timer de bruger på det – blot

produktet leveres til tiden i en tilfredsstillende kvalitet. I et traditionelt arbejdsmiljøperspektiv er det positivt, at medarbejderne får mulighed for selv at tilrettelægge egen arbejdstid. Men der ligger også en stærk disciplinering og et konstant krav om ansvarlighed og effektivitet i den måde at organisere arbejdet på. Og det er ikke utænkeligt, at den ændrede organisationsform bidrager til den generelle tendens med længere arbejdstider.

Endelig skal nævnes den tendens til individualisering der ligger i HRM-rationaliteten og HRM-metoderne. HRM-metoder, der sætter vurderingen af det gode arbejdsmenneske og individets gode præstationsevner i centrum (medarbejderudviklings-samtaler, kompetenceudvikling, incitamentsstrukturer, NyLøn, resultatkontrakter, 360 graders evalueringer, etc.) ser ud til at have vundet fodfæste i stort antal danske virksomheder. HRM-metodernes fokus på individet henter sin eksistensberettigelse i virksomheders håb om, at en mere effektiv udnyttelse af individets ressourcer kan bidrage til at indfri virksomhedens mål. Der er således en tendens til at virksomhedsledelse i stigende grad handler om, hvordan den enkelte medarbejders præstationsevne kan identificeres, udvikles og belønnes med henblik på at sikre effektivitet og produktivitet for organisationen.

## Grænseløshed

Som tidligere beskrevet er 'det grænseløse arbejde' i dag godt på vej til også at karakterisere mange former for LO-arbejde. Grænserne mellem medarbejderen og virksomheden findes ikke udenfor medarbejderen, men bliver løbende forhandlet og udlevet i arbejdet. Medarbejderen er på godt og ondt 'et helt menneske', derfor giver det ikke nødvendigvis mening at skelne mellem, hvad der er arbejde og hvad der er fritid (Lazzarato 2004; Raastrup Kristensen 2007). Et eksempel på dette kan hentes i den måde den offentlige sektor arbejder med god ledelse på. I en nylig udgiven publikation 'Ansigt til Ansigt', udgivet af 'Arbejdsgruppen om principper for god offentlig service 2007', fremhæves 9 principper for god offentlig forvaltning. Her er omdrejningspunktet, at borgeren – eller mere præcist brugeren – har en række udefinerede behov, som medarbejderen skal imødekomme.

For det første skal disse principper alle balanceres og være baseret på medarbejderens skøn, og de skal effektueres i mødet med brugeren. Flere af disse principper udelukker hinanden, hvilket gør skønnet og balancen ekstra vanskelig at foretage. Medarbejderen skal altså selv vurdere, på hvilken måde og i hvilket blandingsforhold de 9 principper skal komme til anvendelse. For medarbejderen

betyder det, at dennes produktivitet afgøres af evnen til at foretage kvalificerede skøn, ikke bare af faglig art, men også af social, relationel art.

Produktivitet i dag afgøres af noget som kan kaldes 'menneskets menneskelighed'. Denne menneskelighed skal netop forstås som menneskets evne til at skabe mening i en kompleks og uigennemskuelig verden på trods af gensidige modsætningsforhold mellem mål, midler, værdier etc. Opgaver, der ikke kræver en sådan vurdering, må antages i stigende grad at blive automatiseret. For det andet sættes brugeren i eksemplet med de '9 principper' som den figur arbejdet organiseres efter (Lazzarato 1996).

Når brugeren og dennes behov sættes i centrum for medarbejderens måde at vurdere og håndtere sit arbejde på, får måden det gøres på afgørende betydning for medarbejderens handlerum. Er kundefiguren kompleks, får medarbejderen større vurderings- og handlefrihed, mens en mere stiliseret og abstrakt kundefigur giver medarbejderen et tilsvarende mere snævert handlerum.

## Selvledelse

Når arbejdet som beskrevet ovenfor stiller store krav til medarbejderens evne til at foretage vurderinger og skøn i komplekse sammenhænge, betyder det også at ledelse som praksis ændres. Selvledelse er udråbt til at være det ledelsesmæssige mantra, der skal løse de ovenstående problematikker i det moderne arbejdsliv (Pedersen 2006). Selvledelse sætter de traditionelle ledelsespraktikker under pres. Når medarbejderen afkræves – og ønsker – selvledelse, hænger det sammen med, at det netop er medarbejderens skøn, der efterspørges. Fremtidige produktivetsgevinster skal findes i medarbejdernes vurderinger af, hvilke beslutninger, der er de rigtige at tage. Det er ikke muligt for ledelsen at beslutte, 'hvad' medarbejderen skal beslutte, men alene under hvilke rammer.

Når medarbejderne skal lede sig selv, sætter det også ledelsesretten under pres og nogle virksomheder forsøger at finde nye løsninger herpå. I Finanssektoren har Finansforbundet og Finanssektorens Arbejdsgiverforening i et forsøg aftalt at fjerne både overenskomsten og ledelsesretten i det såkaldte 'Pinocchio-projekt'. Forsøget går ud på at finde nye måder at arbejde på til gavn for medarbejderne, kunderne og virksomhederne (Nyhedsbrevet Finans, Nr. 4/2007) Ledelse og de måder ledelse bedrives på flyttes således fra at være en ydre påvirkning af medarbejderen og

arbejdssituationen til i højere grad at bedrives gennem værdier og rammer med høj grad af selvledelse.

## Individualisering og det kollektivt regulerede arbejdsmiljø

Overfor denne tendens til individualisering står, at arbejdsmiljø hidtil primært har været kollektivt reguleret. En sådan regulering kan imidlertid risikere kun at indfange begrænsede dele af det arbejdsmiljø, der udspiller sig i virksomhederne. Hvor en kollektiv regulering kan være effektiv overfor materielle elementer i arbejdsmiljøet, er det straks vanskeligere med de immaterielle arbejdsmiljøaspekter.

Medarbejderudviklings-samtaler, kompetenceudvikling, incitamentsstrukturer, NyLøn, resultatkontrakter, osv. er med til at skabe en forvirring om den enkelte medarbejders arbejdspraksis og præstation. Samtidig betyder det, at den enkelte medarbejder ændrer adfærd, så der kun leveres den ydelse og præstation som passer ind i de dimensioner, der måles på. De bidrag, der vanskeligt kan måles og vejes, men som er altafgørende for opretholdelsen af et produktivt og velfungerende arbejdsfællesskab, bliver på den måde let skubbet til side i den enkeltes strategiske kamp for at høste anerkendelse.

Tabel 6. Eksempler på ledelse som værdi

Værdi
<b>Community of Practice:</b>  Relativt nyt som ledelseskoncept. Læring ses som erfaringsbaseret og som noget, der sker i praksisfællesskabers arbejde (Wenger 1998).
<b>Corporate Religion:</b>  Corporate Religion filosofien baserer sig på tanken om, at succesrige virksomheder styres ved at sætte mål og samle virksomheden omkring dem. Formålet er at samle alt i en Corporate Religion. En religion, der samler den interne virksomhed og det eksterne marked i et delt, koblet forståelsesflow. Corporate Religion handler om at opbygge en stærk markedsposition i en verden, hvor kunder ikke alene efterspørger produktet, men troværdige virksomheder og brands.

<p><b>Den Lærende Organisation:</b></p> <p>Den lærende organisation er en organisation, som løbende ændrer og udvikler sig ved, at medarbejdere og ledere bliver bedre til at løse opgaverne. Den lærende organisation har til formål konstant at tilføre organisationen ny viden, så den kan omstille sig til omverdenens behov og indfri interessenternes krav og forventninger.</p>
<p><b>Kultur i organisationer:</b></p> <p>Blev op gennem 80'erne et ledelsesbegreb med afsæt i Peters &amp; Watermans succesfulde bog: 'In Search of Excellence'. Edgar Schein bidrog til interessen for kultur, som et grundlæggende karakteristika ved virksomhedernes identitet og dermed relationerne mellem det interne og eksterne. På sin vis, er begrebet således beslægtet med fx det nyere Corporate Religion.</p>
<p><b>Mangfoldighedsledelse:</b></p> <p>Mangfoldighedsledelse handler om at lede, integrere og udnytte forskellene hos medarbejdere med forskellige baggrunde i forhold til faglighed, alder, køn, religion, etnicitet, osv. Tanken bag er, at forskellighedens dynamik skal bruges kreativt i forhold til at berige organisationens fælles erfaring og udvikling. Kreativiteten får næring af, at ikke alle ligner hinanden.</p>
<p><b>Teams:</b></p> <p>Teams refererer til gruppeorganiseret arbejde. Selvstyrende grupper, medstyrende grupper, målstyrende grupper, produktionsgrupper, kvalitetsteams osv. osv. Teams kan have forskellige grader af kompetence og ansvar, men har som regel det formål tilfælles, at medarbejderne i højere grad deltager i ledelsesmæssige aspekter af arbejdet.</p>
<p><b>Værdibaseret ledelse:</b></p> <p>Værdibaseret ledelse er en ledelsesform, hvor den primære ledelsesopgave er at skabe en fælles forståelse af og holdning til organisationen og dens omverden. Den fælles forståelse antages at føre til mindre behov for kontrol og overvågning. Dermed anses værdibaseret ledelse også for at være led i en decentraliserings eller 'bemyndigelses'strategi i relation til ledelse.</p>

Baseret på bl.a. Mini-Encyklopædi over en række ledelseskoncepter af Peter Hagedorn-Rasmussen.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Se note 21.

## Opsummering

De omtalte ledelsesformer fungerer som beskrevet i den daglige ledelsespraksis som integrerede størrelser og understøtter hinanden. Det gør det meget vanskeligt for medarbejderne at skelne imellem, hvad der er på spil. Medarbejderne skal eksempelvis løse en række arbejdsopgaver i en teamstruktur, som forudsætter at de løser opgaven i fællesskab. Samtidig måles den enkeltes arbejdspræstation via diverse individuelle mål, hvilket ikke stemmer overens med den fælles opgaveløsning. Teknologien er en væsentlig parameter i dette samspil, idet en stor del af kvalitetskontrollen og performancemålingerne sikres via elektroniske data leveret via diverse elektroniske værktøjer, som anvendes i arbejdet. De fleste medarbejdere er ikke klar over, hvordan dette konkret foregår. De møder ofte resultaterne i form af statistikker og benchmark. For lederne udgør de en meget væsentlig information om, hvordan arbejdet forløber, og ofte erstatter de den personlige udveksling og forhandling mellem leder og medarbejder. I stedet bliver statistikkerne omdrejningspunktet for forhandlingerne, selvom det kun er de færreste medarbejdere (men også ledere) der er klar over hvordan de forskellige tal er blevet til.

Sammenlagt har produktions- og arbejdsprocesserne i det moderne arbejdsliv undergået en løbende udvikling og forandring, hvor nye styrings og kontrolsystemer er kommet i højsædet. Man kan også se det som en bevægelse, hvor der skydes stadig flere elementer ind mellem producenten, service- eller omsorgsarbejderen og det de ´producerer´, sådan som det illustreres i eksemplet i boxen med Jyttes kollega. Hun oplever at kontakten til borgeren forstyrres af, at hun hele tiden bliver målt på tid og ydelse, og oplever det etisk uforsvarligt at skulle forlade borgeren uden at kunne lave sit arbejde ordentligt. For hende mister arbejdet sin værdi i og med at de erfaringsbaserede kompetencer i stigende grad erstattes af eksterne måle- og kontrolmetoder.

Tidligere var det ens egne kolleger, chefer og kunder/borgere, der vurderede både kvaliteter og kvantiteter af ens arbejde. Erfaringer indenfor det givne fag afgjorde, hvornår et bestemt stykke arbejde var godt nok, og også når der var tale om et stykke rigtig godt arbejde, et rigtig godt produkt. Nu er disse kvaliteter og kvantiteter i stigende grad lagt ind i diverse måle- og evalueringssystemer. Vurderingen af hvornår arbejdet er ´godt nok udført´ erstattes af systemernes vurdering af hvornår kvalitet og tidsanvendelse overholder de fastsatte normer. Disse normer er sjældent forhandlede normer, men noget ´systemet´ fastsætter. Man kan mene at kvantiteten i form af tid altid har været bestemt af arbejdsgiveren, men det har ´kun´ været den samlede arbejdstid eller tariffen på et bestemt stykke arbejde. Det nye er at mange nye mål, helt ned i detaljen både på tid og kvalitet, konstant forandres.

Der er meget lidt viden om, hvordan det enkelte menneske reagerer på disse tætte overvågninger/monitoringer. Der er ikke tale om overvågning og kontrol i traditionel forstand. Det nye og centrale, set ud fra en arbejdsmiljøvinkel er, at overvågning og kontrol nu er indlejret i den enkelte og i det kollegiale. Udviklingen er gået i retning af, at man både skal levere resultater og præstere personlig udvikling, fleksibilitet og læring. De nye ledelseskoncepter fordrer at medarbejderne løbende internaliserer nye værdisæt og normer og man derefter bliver monitoreret i forhold til i hvilket omfang man lever op til kravene. Den gode medarbejder bliver derfor den medarbejder, der hurtigst er i stand til at afkode de nye værdisæt og normer og som ikke forstyrres af egne normer og værdier, dersom de ikke harmonerer med de ønskede.

# Kapitel 4

## Arbejdsmiljøbegrebet i bevægelse

Dette kapitel vil behandle, hvordan man kan arbejde med og forstå et arbejdsmiljø *for* fremtiden, med udgangspunkt i ændringer af arbejdsidentiteten og de nye ledelsesformer, der blev behandlet i de forudgående kapitler. Kapitlet her viser, at de eksisterende arbejdsmiljøtilgange sættes under pres, fordi samfundsudviklingen i stigende grad tematiserer foranderlighed og en ændring af menneskets engagement i arbejde og virksomhed. Som det blev pointeret tidligere, er arbejdets betydning for mennesket under forandring og har i stigende grad betydning for, hvordan mennesket bliver ikke bare medarbejder, men også hvordan det hele tiden må opbygge sin identitet.

Vi vil her tage udgangspunkt i, hvad arbejdsmiljøområdet egentlig har som opgave. Formålsparagraffen i arbejdsmiljøloven påpeger, at loven skal tilstræbe at skabe et ´sikkert og sundt´ arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet samt skabe grundlag for, at virksomhederne selv kan løse de opgaver, der er forbundet med dette. Hermed siges, at et ´sikkert og sundt´ arbejdsmiljø i dag ikke nødvendigvis er det samme som et ´sikkert og sundt´ arbejdsmiljø i morgen eller om 2 år. Altså må arbejdsmiljøbegrebet altid være i bevægelse. Spørgsmålet er så bare, hvilken bevægelse. Med udgangspunkt i samme paragraf, må arbejdsmiljøbegrebet forstås som foranderligt og påvirkeligt af de samfundsudviklinger, teknologiske og ledelsesmæssige trends og tendenser, der løbende viser sig. Verden er dynamisk, turbulent og i løbende forandring, og derfor må det, vi forstår ved et godt arbejdsmiljø ligeledes være foranderligt.



## Hvad er arbejdsmiljø?

I loven om arbejdsmiljø defineres 'arbejdsmiljø' ikke. Det fremgår alene, at loven har til formål at tilstræbe et '*sikkert og sundt* arbejdsmiljø'. Når man læser videre i loven bliver man klogere i forhold til, at 'sikre' og 'sunde' på forskellig vis reguleres og ansvarsfordeles. Loven er fx – med visse undtagelser - gyldig hvad angår arbejde, der udføres for en arbejdsgiver og denne arbejdsgiver skal sikre at forskellige forskrifter overholdes. Det kan fx være arbejdsgiverens ansvar at nedsætte en sikkerhedsorganisation og at gennemføre en arbejdspladsvurdering. Præcist hvad der forstås ved 'sikkert og sundt' kan man altså ikke finde i loven, her opridses blot metoder og forskrifter til sikring af, at det sikre og sunde arbejdsmiljø aktivt søges tilstræbt i alle arbejdsgiver/arbejdstager forhold. Når dette er sagt bliver arbejdsmiljøområdet naturligt nok et område, der udsættes for heftige fortolkninger, og hvor forskellige grupperinger, der på den ene eller anden måde tillægges speciel autoritet på området, giver indhold til arbejdsmiljøforståelsen.

Arbejdsmiljø defineres ifølge et internetleksikon som 'summen af alle de påvirkninger man er udsat for på sit arbejde', <sup>21</sup> og andetsteds hævdes arbejdsmiljø at handle om 'relationer, holdninger og vilkår, som mennesket arbejder under. Det er også den tekniske og sociale udvikling af arbejdspladsen, som bidrager til den enkeltes sikkerhed på kort sigt, samt den fysiske og psykiske sundhed på længere sigt.' <sup>22</sup>

## Psykisk arbejdsmiljø og stress

LO påpeger i målprogrammet 2003-2007 for arbejdsmiljø, at stress og psykisk belastende arbejdsmiljø har overhalet de fysiske påvirkninger som de mest skadelige i arbejdslivet. Det fysiske arbejdsmiljø dækker over stort set alt det på et job, der ikke er mennesker og planlægning: Lokaler, indeklima, farlige stoffer, passiv rygning. Disse delemner reguleres efter cirkulærer fra Arbejdstilsynet. Et godt fysisk arbejdsmiljø betragtes på denne måde som et delement af et samlet arbejdsmiljø.

Når det kommer til det psykiske arbejdsmiljø er det langt mere vanskeligt at afgrænse. Overordnet betragtet er det psykiske arbejdsmiljø den del af arbejdsmiljøet, som *ikke* omhandler det fysiske arbejdsmiljø og i Skandinavien

---

<sup>21</sup> Se <http://www.leksikon.org/>

<sup>22</sup> Se <http://www.dbbio.dk/neobuilder>

anvendes psykisk arbejdsmiljø og psykosociale arbejdsmiljøfaktorer som synonyme betegnelser (Agervold 1998). Der har været og er fortsat en løbende diskussion af, hvordan man kan skelne mellem trivsel og psykisk arbejdsmiljø. På mange arbejdspladser anvendes ordet trivsel, bl.a. fordi det opfattes bredere end psykisk arbejdsmiljø. I denne rapport anvender vi ligeledes ofte ordet trivsel med den tilsvarende begrundelse, men også fordi psykisk arbejdsmiljø er ´politisk forhandlet´, hvilket fremgår af det følgende.

Ifølge Arbejdstilsynet skal det psykiske arbejdsmiljø forstås som: "... en lang række forhold på arbejdspladsen. Det gælder arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser, arbejdets indhold, og den måde arbejdet er tilrettelagt på. Det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere, og mellem kolleger indbyrdes. De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv. Alt i alt kan man sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet" (Arbejdstilsynet 2004).

Arbejdstilsynet har til opgave at føre tilsyn med det psykiske arbejdsmiljø i lighed med det fysiske, men da der i loven ikke er en klar definition på, hvad det psykiske arbejdsmiljø omfatter, er Arbejdstilsynets tilsynspraksis indenfor det psykiske arbejdsmiljø blevet forhandlet i et særligt nedsat ´Metodeudvalg´ og nedskrevet i en rapport (Arbejdsministeriet 1995). Udgangspunktet er, at forebyggelse og løsning af problemer med det psykosociale arbejdsmiljø skal betragtes som en *integreret del af ledelsesfunktionen* og varetages af ledelsen i samarbejde med de ansatte, TR, SU og SIR. Dette følger Den danske Model og den mellem arbejdsmarkedets parter aftalte ledelsesret (Mehlsen 2007).

På baggrund af ledelsesretten valgte metodeudvalget at opdele det psykiske arbejdsmiljø i to hovedgrupper. Den ene omfattende de psykosociale problemer, der har direkte baggrund i ledelsens overordnede beslutninger og i samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere. De udspringer ikke hverken direkte eller indirekte af den enkeltes arbejdsfunktion. Den anden omfattende de psykosociale problemer, der knytter sig direkte eller indirekte til den enkeltes arbejdssituation og som har sit udspring i arbejdsprocessen eller de anvendte arbejdsmetoder. Den første gruppe omfatter dog også mobning, chikane og konflikter mellem medarbejdere, som kan begrundes i forskelle i personligheder og er medtaget i Arbejdsmiljølovgivningen som forhold, der skal undgås eller begrænses. Der er således ikke nogen klokkeklar skelnen mellem de to grupper.

Når det drejer sig om Arbejdstilsynets tilsynspraksis, må de således kun gå ind i de sager, der hører ind under den anden gruppe, mens den første gruppe hører ind under ledelsesretten. Arbejdsgiverorganisationerne og en række virksomheder holder meget fast i Metodeudvalgets opdeling, og dermed arbejdsgiverens ret til at lede og fordele arbejdet. Endelig fastholder de, at Arbejdstilsynet ikke skal blande sig heri. I forbindelse med ændringer af arbejdsmiljølovgivningen (arbejdsmiljøreformen og serviceeftersynet) her i foråret 2007 blev denne opdeling genstand for en del diskussion (Mehlsen 2007). Opdelingen er tilsyneladende fortsat opretholdt.

Arbejdsmiljøreformen har ændret Arbejdstilsynets tilsynspraksis ved at indføre screeninger, smileyordninger og nye påbudsformer. Desuden er Arbejdstilsynets rolle ændret således, at det psykiske arbejdsmiljø altid skal indgå i screeningerne af arbejdspladserne. Desuden har Arbejdstilsynet fået udvidede beføjelser til at kunne rådgive virksomheder. Der er således taget en række nye initiativer i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Dog er der så vidt vi kan vurdere ikke sket væsentlige ændringer i forhold til hvad der vedrører ledelsesforholdene, som efter vores vurdering er helt afgørende for det psykiske arbejdsmiljø.

Der findes indenfor arbejdsmiljøområdet andre konkurrerende/supplerende forståelser af, hvad det psykiske arbejdsmiljø er, hvor den mest gængse tilgang udspringer af 'Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø' (NFA) definitioner. Her forstås psykisk arbejdsmiljø som følgende fire grupper af faktorer i arbejdsmiljøet:

*Krav i arbejdet:* Kvantitative, følelsesmæssige, kognitive og sociale

*Arbejdets organisering og indhold:* Indflydelse, mening, udviklingsmuligheder, arbejdstidens placering, grad af selvstyre i grupper osv.

*Relationer mellem medarbejdere og ledelse:* Forudsigelighed, social støtte, ledelseskvalitet, konflikter i arbejdet, mobning, chikane osv.

*Værdier i arbejdet:* Tillid, troværdighed, retfærdighed, respekt, socialt ansvar osv.

Disse fire områder bruges i det spørgeskema – Tredækkeren -, der udsendes fra NFA til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø. NFA har gennem mange års forskning identificeret seks faktorer, som de mest centrale for det psykiske arbejdsmiljø, som benævnes 'De seks guldgruber':

### *De 6 Guldorn:*

*Indflydelse.* Den enkelte har indflydelse på *sit eget arbejde* og på de betingelser, det foregår under. Det kan være arbejdstiden, hvem man arbejder sammen med, valg af redskaber eller procedurer, arbejdets tilrettelæggelse, arbejdsstedets indretning osv.

*Mening i arbejdet.* Man kan se, hvordan det, man selv laver, har *sammenhæng* med det samlede produkt. Det er også sådan, at arbejdet har en mening ud over selve det at tjene penge. Her kommer *værdier og mål* også ind i billedet.

*Forudsigelighed.* Forudsigelighed handler om at få de *relevante informationer* på det rigtige tidspunkt. Det vigtige her er at *undgå uvished og ængstelse*. Det er altså ikke meningen, at man skal kunne forudsige detaljerne i dagligdagen. Forudsigelighed handler om de store linier.

*Social støtte.* Støtte kan være både *praktisk* og *psykologisk*. Det vigtige er, at den kommer på det rigtige tidspunkt, hvor man har behov for det. Støtten kan komme fra såvel kolleger som ledere.

*Belønning.* Det er vigtigt, at belønningen står mål med *indsatsen*. Ellers vil det opfattes som uretfærdigt. Belønningen kan være *løn, anseelse* og *påskønnelse* eller *muligheder for udvikling og karriere* i forbindelse med jobbet. Alle tre former for belønning har betydning for de ansatte.

*Krav.* Kravene i arbejdet er både *kvantitative* og *kvalitative*. De kvantitative krav skal være *passende*. Det betyder, at man hverken skal have for meget at lave eller for lidt. Også de kvalitative krav skal *passe til personen*. Arbejdet skal altså hverken være for svært eller for let. Måske "lidt for svært" er det bedste. Endelig skal kravene være *klare*. Man skal altså vide, hvornår arbejdet er udført godt nok.

Udover de seks guldorn har NFA udnævnt 'De to diamanter', som ikke knytter sig til den enkelte, men til hele arbejdspladsen. Disse diamanter indgår som nye dimensioner i førnævnte spørgeskema. Diamanterne består af værdierne tillid, troværdighed, retfærdighed og respekt.

Ifølge NFA er de omtalte dimensioner væsentlige for det psykiske arbejdsmiljø, og jo bedre besvarelseserne er indenfor dimensionerne, jo bedre er arbejdsmiljøet. Problemet er blot, at de selv samme forhold, som skaber et godt psykisk arbejdsmiljø *samtidig* kan give anledning til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Indflydelse er f.eks. ikke éntydigt godt, men kan samtidig være dårligt. Det afhænger helt af den konkrete praksis i arbejdet. Det er derfor bl.a. nødvendigt at skelne mellem indflydelse *på* eget arbejde og indflydelse *over* eget arbejde (Sørensen, Buch, Christensen and Andersen 2007). Fravær af indflydelse over eget arbejde, er i dag et stort problem for mange.

De har indflydelse på deres eget arbejde, men da de ikke har indflydelse på rammerne for arbejdet, har indflydelsen ikke kun begrænset værdi, men kan omvendt vende sig til et problem. Medarbejderne føler sig ansvarlige for at yde deres del af arbejdet på en forsvarlig måde, men rammerne giver ikke altid mulighed herfor. Det ser vi tydeligt i eksemplet fra hjemmeplejen, som er beskrevet i kapitel 3.

## Arbejdsmiljø i praksis

Vi har allerede flere gange nævnt, at LO-medlemmerne generelt udtrykker, at de anser arbejdsmiljø for at være **det** højst prioriterede område. På baggrund af ovenstående er det relevant at spørge, om det der menes med arbejdsmiljø blandt medlemmerne og det, der er den officielle, arbejdsmiljøprofessionelle opfattelse er ens eller to forskellige størrelser?

Vi har tidligere været inde på, at den aktuelle diskussion af stress i arbejdet indikerer, at arbejdsmiljøapparatet har vanskeligheder ved at håndtere de nye tendenser. I den forbindelse kan det være nyttigt at forholde sig til, hvordan stress kan komme til udtryk i forskellige jobtyper. Bason m.fl. skelner mellem klassiske stress problemer, der er knyttet til produktions- og industriarbejde, nyklassiske stressproblemer, der er knyttet til omsorgsarbejde og kunde-klientrelateret arbejde og stressproblemer, der knytter sig til vidensarbejde.

Det eksisterende arbejdsmiljøapparat fungerer bedst i forhold til de klassiske og nyklassiske stress problemer, men er langt mindre i stand til at forholde sig til de problemer med uendelige krav, grænseløshed og uforudsigelighed, der knytter sig til moderne stressproblemer. Bason m.fl. hævder, at de moderne stress problemer hovedsageligt er knyttet til vidensarbejde. Vi vil derimod argumentere for, at den udvikling i samfundet, der gør arbejde identitetsbærende for stort set alle arbejdsgrupper, samt at alle jobs i det moderne arbejdsliv tilføres et højere vidensindhold betyder, at de moderne stressformer i stigende omfang findes i alle jobtyper.

I praksis handler traditionelle arbejdsmiljøtiltag i store træk om at undgå eller forsøge at minimere eller forebygge sundhedsskadelige påvirkninger af arbejdet. Der kan dog ikke fastsættes standarder på samme måde for et område som stress, som for det øvrige arbejdsmiljø, fordi stress bevæger sig mellem en biologisk diagnose og en moderne arbejdslivsproblematik. Der er ingen tvivl om, at stress – forstået som en

sygdom, hvor folk bryder fysisk og psykisk sammen – er en alvorlig sygdom. Problemet i forhold til arbejdsmiljø i det moderne arbejdsliv er, at den situation, hvor medarbejderen bryder sammen, er karakteriseret ved, at medarbejderen ikke selv vil og kan erkende sin sygdom.

**Tabel 3: Forskellige typer stress**

	Klassiske stress problemer	Nyklassiske stress problemer	Moderne stress problemer
<b>Typer af arbejde</b>	Industriarbejde Produktionsarbejde	Omsorgsarbejde Kunde/klientrelateret arbejde	Vidensarbejde
<b>Stressorer</b>	Ensformighed Højt tempo Lav indflydelse	Høj belastning Følelsesmæssige krav Konflikter	Grænseløshed Uendelige krav Uforudsigelighed

Baseret på: (Bason, Agi Csonka and Nicolaj Ejler 2003)

Den måde de fleste moderne medarbejdere og virksomheder omgås stress på, har en helt anden karakter, som må ses i sammenhæng med det moderne samfunds vilkår. Her fungerer de mange nye ledelsesformers øgede fokus på foranderlighed, læring og innovation som en aktiv medspiller i at der sker en inderliggørelse og sammenvævning af interesser (Kristensen 2004; Pedersen 2006; Sennett 2007). Stress er i det perspektiv noget vi alle har og må håndtere i forhold til vores arbejdsliv (Brown 1996; Lazzarato 1996). Stress betyder i den forbindelse, at man som menneske må forholde sig løbende og refleksivt til det forhold, at produktion og arbejdsfællesskaber er præget af øget kompleksitet, samtidig med at denne kompleksitet ikke er entydig eller vedvarende. Det vil sige, der vil altid være kompleksitet – en uigennemskuelig, og måske direkte selvmodsigende praksis – som

medarbejderen ikke bare skal forholde sig til, men er katalysator for og som også vil være kilden til medarbejderens egen produktivitet. Det er gennem medarbejderen, at virksomheden leves ud og får sit udtryk.

Virksomhedens grænseløshed, der er behandlet i LO-rapporten om samme emne påpeger, at 'det grænseløse arbejde' i voksende omfang vinder indpas i LO-medlemmernes arbejde (Lund and Hvid 2007). På den måde bliver de skitserede problemstillinger stadig mere presserende at inddrage i en kommende arbejdsmiljøindsats.

## Opsummerende

Formålsparagraffen i arbejdsmiljøloven påpeger, at loven skal tilstræbe at skabe et 'sikkert og sundt arbejdsmiljø, der til enhver tid er i overensstemmelse med den tekniske og sociale udvikling i samfundet', samt skabe grundlag for, at virksomhederne selv kan løse de opgaver, der er forbundet med dette. Formålsparagraffen tager således højde for, at et godt og sundt arbejdsmiljø i dag ikke nødvendigvis er det samme som et godt og sundt arbejdsmiljø i morgen eller om 2 år. Altså at arbejdsmiljøbegrebet altid må være i bevægelse. Spørgsmålet er blot hvilken bevægelse.

Igennem de senere år er der sket en voldsom stigning i de psykiske arbejdsmiljøproblemer. Stigningen hænger snævert sammen med de nye ledelsesformer og de ændringer, der sker i LO-arbejdernes forventninger til deres arbejde. Når LO-medlemmerne generelt udtrykker, at de anser arbejdsmiljø for at være **det** højst prioriterede område, er det relevant at spørge, hvad de mener med arbejdsmiljø og om det der menes med arbejdsmiljø blandt medlemmerne og det, der er den officielle, arbejdsmiljøprofessionelle opfattelse er ens eller to forskellige størrelser?

Det etablerede arbejdsmiljøapparat har vanskeligt ved at håndtere de mange psykiske arbejdsmiljøproblemer hvilket hænger sammen med problemernes kompleksitet. Hvad der f.eks. opleves som et godt arbejdsmiljø for den ene opfattes som dårligt for den anden. Alt i alt er der brug at arbejde med et Arbejdsmiljø *for* fremtiden, som har som mål at forholde sig til de komplekse og modsatrettede tendenser i det moderne arbejdsliv.

# Kapitel 5

## Anbefalinger til LO

Vi har ændret navnet til Arbejdsmiljø *for* fremtiden i stedet for Fremtidens arbejdsmiljø. Det har vi gjort fordi vi gerne vil pege mod en fremtid, hvor vi som medarbejdere og mennesker er medskabere af nogle fremtidsbilleder, som bygger på drømme om et arbejdsliv med mening og indhold. I disse billeder er der en række grundlæggende forhold, som er i orden. På den måde kan det væsentlige træde frem i billedets midte. Det væsentligste er, at det er et billede i *bevægelse*, hvilket betyder, at de faste forestillinger må opgives, og der må åbnes op overfor nye måder at forholde sig til arbejdslivet på. Ofte bliver fremtiden fremstillet enten som en trussel eller en proklamation om, at nu skal det være anderledes. Vi vil hverken stille os i det ene eller det andet sted, men i stedet sætte nogle streger i nuet.

I dette kapitel vil vi pege på en række indsatsområder, som vi mener, at denne rapports analyser peger på. 'At verden forandrer sig' fremhæves gennem hele rapporten som det helt centrale budskab. De indsatsområder vi peger på, skal forstås i samme ånd. Det er områder, som i sig selv er i *bevægelse*. Det betyder at det vi grundlæggende skal blive bedre til, er at skabe rutiner, indsigter og systemer, der kan understøtte *bevægeligheden* og de løbende forandringer. Men vi skal samtidig hele tiden skabe og udvikle nye retninger og måske endda utopiske scenarier, der kan være med til at påvirke den fremtidige udvikling. Når dette er sagt, er det også væsentligt at pointere, at der ikke er tale om en entydig læsning af fremtiden som hverken smuk eller truende. Vi mener ikke, at de forskellige ledelsessystemer, som vi præsenterer her i rapporten, er 'onde'. Der er ganske enkelt tale om en række forskellige ledelsessystemer, som anvendes overalt på de private og offentlige arbejdspladser. Her kan vi konstatere, at de har en række effekter på medarbejdernes forhold til deres arbejde og på arbejdsmiljøet, og at de også vil have det fremover.

Opfordringen her i rapporten handler om, at ledelsessystemerne under alle omstændigheder er i udvikling, og dermed en opfordring til at deltage i denne udvikling, så vi kan arbejde for et arbejdsliv med mening og indhold for os alle.



## Fremtidens arbejdsmiljøproblemer

Arbejdsmiljø *for* fremtiden: Hvilke problemer er og vil blive dominerende og hvordan kan man forestille sig andre løsninger end de sædvanlige? Er det nuværende arbejdsmiljøsystem i sig selv en hindring for at kunne forstå og evt. komme med løsningsforslag til nye typer af arbejdsmiljøproblemer? Det er de spørgsmål vi har stillet os, og det kalder på en kritisk gennemgang af hele rammen om arbejdsmiljøet, som det har fungeret frem til i dag. Kan den eksisterende forståelse af arbejdsmiljøet rumme de nye problemer, som arbejdslivet i dag og fremover byder på eller vil forståelsen virke begrænsende for mulighederne for at finde løsninger på de nye problemer, som opstår?

En af de allerstørste udfordringer ligger som beskrevet i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, som den eksisterende arbejdsmiljøforståelse og –apparat kun meget vanskeligt har vist sig at være i stand til at indfange. Arbejdsmiljøloven adskiller det psykiske arbejdsmiljø i to: de dele der vedrører ledelsesretten og de dele som arbejdsmiljøapparatet må tage sig af. Denne rapport har vist, at nogle af de væsentligste fremtidige arbejdsmiljøforhold vil falde ind under den del, der vedrører ledelsesretten og altså udenfor arbejdsmiljøapparatet. Det er alt andet lige et stort problem og dette i sig selv viser, at det er nødvendigt, at der sker nytænkning og nyudvikling af arbejdsmiljøet og af ledelsesretten.

Et andet centralt forhold vedrører arbejdets identitetsskabende funktion, som ligeledes er under forandring. Der sker med individualiseringen en udfordring af den ´klassiske´ lønarbejderidentitet og en tydeligere opsplittning i et ´jeg´ og et ´vi´. Vi kender det fra andre områder af arbejdsmarkedet, eksempelvis blandt akademikere, og vi har her i rapporten vist, at der indenfor LO arbejdet sker nogle af de samme forandringer, selvom det ikke er et entydigt billede. Fælles er dog, at den klassiske lønarbejderbevidsthed er på retur og dermed også opfattelsen af hvad fagbevægelsen og dens institutioner skal regulere og forholde sig til. Det store spørgsmål der bliver tilbage er, om der fortsat er en interesse i, at vi sammen kan formulere strategier, der skaber plads til hele mennesker i og udenfor arbejdet?

De nye ledelsesformer og den stigende individualisering af medarbejderne spiller sammen på nye måder og knytter virksomheder og medarbejdere sammen i en anden form for pagt end tidligere tiders mere kollektive former. Derfor må arbejdsmiljøapparatet blive bedre til at håndtere de nye problemstillinger, som opstår som følge af dette og nyorientere TR og SIR systemerne til at kunne operere i forhold

til de nye strømninger og de konkrete oplevede udfordringer, som medlemmerne står overfor.

På et samfundsmæssigt plan kan denne arbejdsmiljøproblemstilling kobles til diskussionen om velfærd. Bent Hansen gav tilbage i 1967 *bevægelsen* en hård kritik med den på mange måder banebrydende bog: "Velstand uden velfærd" (Hansen 1969). I dag er bogen om muligt endnu mere relevant. Velstand er stadig ikke lig velfærd og trivslen er på mange måder truet. De helt store temaer som stress, angst for fyring, frygt for ikke at slå til m.v. har det etablerede arbejdsmiljøsystem meget svært ved at håndtere på en måde, så vi alle kan handle på dem. I stedet individualiseres problemerne og det overlades til det der kunne kaldes en "behandlerindustri" i form af psykologer, psykoterapeuter, konfliktlødere, konsulenter, forskere, coaches mm. at tage vare på problemerne, som på forskellig vis har en interesse i, at den enkelte ikke selv kan løse problemerne. På den måde er vi på vej til at skabe et formyndersamfund, hvor den enkelte i stigende grad mister troen på at egen og fælles handling kan løse problemerne, der hvor de opstår. Dette kan ikke være i LO's interesse, og derfor må der opstilles et andet projekt, som muliggør at arbejdsmiljøapparatet kan ændres så det tager hånd om disse forhold, og hvor individets myndighed og hensynet til de fælles værdier bliver omdrejningspunktet.

## Nye udfordringer til de faglige organisationer – et nyt politikfelt

Vi har i denne rapport især peget på den udfordring der ligger til de faglige organisationer om at forholde sig til de nye ledelsesmetoder, som til stadighed vinder indpas overalt og i konstant nye former. De faglige organisationer har tidligere støttet ledelseskoncepter som den *lærende organisation*, *værdibaseret ledelse* og *det udviklende arbejde* ud fra et ønske om at gøre op med de gamle, hierarkiske ledelsesformer. Der er ikke kun brug for støtte, men tillige brug for grundig viden og information om, hvordan de virker i praksis, ligesom der er brug for viden om, hvordan de ledelsesformer, som siden er blevet populære og bliver anvendt, fungerer i dagligdagen i forhold til medarbejderne.

Mange af de psykiske arbejdsmiljøproblemer vi ser i dag, som ofte går under den fælles betegnelse stress, kan føres tilbage til de nye ledelsesformer. Vi har i rapporten vist, hvordan de moderne stressproblemer bl.a. udløses af forskellige former for grænseløshed. Som ofte tidligere beskrevet er det problemstillinger, som også LO medlemsgrupperne i dag mærker konsekvenserne af. Det er bl.a. derfor, at vi i

rapporten argumenterer så indtrængende for, at det er nødvendigt at se de anvendte ledelsessystemer grundigt efter i sømmene.

Arbejdsmiljø for fremtiden må som noget helt centralt have øje for konsekvenserne af de nye ledelseskoncepter for det psykiske arbejdsmiljø. Organisatoriske og teknologiske forandringer, der er bundet sammen i mange af de nye ledelseskoncepter, har stor indflydelse på medarbejdernes selvopfattelse og trivsel. Samtidig spiller arbejdet en stadig større rolle for den enkeltes identitet.

Ifølge arbejdsmiljøloven kræves det, at sikkerhedsorganisationen inddrages ved teknologiske og organisatoriske ændringer. Dette sker kun i meget beskedent omfang, hvilket helt aktuelt dokumenteres i *Øje på arbejdsmiljøet*, december 2006. Her konkluderes det at *"Når det gælder organiseringen af arbejdet, der som nævnt har stor betydning især for det psykiske arbejdsmiljø, er det et område, som sikkerhedsorganisationen bliver inddraget mindre i. Den mindste indflydelse har sikkerhedsorganisationen dog på IT-systemer og -programmer"* (Teknologisk Institut 2007). Rapporten konkluderer at sikkerhedsorganisationen er god til almindelige daglige sikkerheds- og sundhedsopgaver, og som sådan har de en vigtig funktion og berettigelse, men den kan ikke håndtere de problemer der opstår i forbindelse med de teknologiske og organisatoriske omstillingsprocesser.

Det stemmer ganske godt overens med de erfaringer vi har gjort os i forbindelse med vort eget forskningsarbejde. Især når det drejer sig om stress, er det sjældent et anliggende for sikkerhedsorganisationen. Det varetages i stedet i regi af samarbejdsudvalget eller alene af HR funktionen, hvis virksomheden har en sådan. Når det lander i HR regi bliver det ofte udelukkende et ledelsesanliggende udenfor partssamarbejdet. Det er i sig selv ikke nødvendigvis dårligt, og mange problemer med stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø dukker da også op i forbindelse med den årlige medarbejderudviklingssamtale. Men det betyder, at dagsordenen let bliver en anden, idet arbejdsmiljøtilgangen sætter fokus på, at vi ikke skal blive syge af at arbejde, mens ledelse handler om at motivere os til at arbejde så meget som muligt.

I AT's store rapport om 'Fremtidens arbejdsmiljø' er teknologiske og organisatoriske forandringers betydning for det psykiske arbejdsmiljø kun behandlet meget overfladisk. Det er bl.a. set i dette lys at vores rapport peger på, at der er brug for et helt nyt felt, som legitimerer at arbejde med de centrale problemer og muligheder, som de nye ledelsesformer og arbejdsidentiteter skaber, - fordi det ganske enkelt mangler!

Dette nye felt har sit udgangspunkt i arbejdsmiljøet, men udfordrer den gængse arbejdsmiljøforestilling. Det forsøger at bygge bro mellem tre forskellige tilgange: en mangeltilgang (risiko, forebyggelse, problem), som ligger i arbejdsmiljøforståelsen, suppleret med en sundhedstilgang (motion, sund kost, gode vaner), som ligger i initiativerne til sundhedsfremme og som det tredje en mulighedstilgang (udvikling, udfoldelse, berigelse, positiv forandring), som ligger i de moderne ledelsesformer. Det er et område, som efter vores vurdering kræver en særlig opmærksomhed, og som derfor er for vigtigt til blot at flyde mellem de forskellige politikområder, uden at nogen eller noget er særlig ansvarlig heroverfor, hvilket er tilfældet i dag. Vi har endnu ikke fundet det rigtige ord for dette felt, men det skal betone den sociale ramme som arbejdet udgør for den menneskelige aktivitet i fællesskab og det at medarbejderen også er et socialt individ.

Efter vor opfattelse er det vigtigt, at dette felt relateres til arbejdsmiljøområdet, da der her er mulighed for at blive koblet op på et lovområde, der har til opgave at varetage en række samfundsmæssige interesser, som ikke alene kan sikres af den enkelte virksomhed.

## De nye ledelsesformer stiller ledelsesretten til debat

Teams og selvstyrende grupper vinder ind overalt. Problemstillingen er fortsat, at medarbejderne i teamet bliver hinandens arbejdsgivere, og overtager rollen med at støtte og presse hinanden til at gøre en øget indsats. Bliver én syg tager de andre over – ofte uden forhandling med ledelsen, da medarbejderne har overtaget ledelsesretten i teamet, men ikke ledelsesretten *over* det arbejde, som teamet skal udføre. Hvem der har ansvaret for hvad, er uklart, og ofte er det ikke legitimt at påpege problemet. Teams og selvstyrende grupper giver på én og samme gang nogle udviklingsmuligheder i arbejdet og skaber samtidig nogle problemer, som det er meget vanskeligt, til tider helt umuligt at løse indenfor rammerne af det traditionelle arbejdsmiljø.

En af årsagerne hertil er at hele ledelsesretten fortsat er intakt og placeret hos lederne. Den del af ledelsesretten, der har at gøre med at lede og fordele det konkrete arbejde, er fortsat ikke til debat, selvom ledelse i dag ikke alene varetages af lederne, men i høj grad af de selvledede eller selvstyrede medarbejdere. De nye ledelsesformer er med til at sætte fokus på, at ledelsesretten i sin nuværende form er utidssvarende og trænger til at blive ændret og udformet på en sådan måde, at den

støtter op om den måde som det konkrete arbejde i virksomheden ledes på. Med udviklingen af et nyt centralt politikfelt, som ovenfor beskrevet, får LO en klar anledning til at invitere til en debat herom.

De nye ledelsesmetoder bygger på en filosofi om, at der er plads til forbedringer, både af selve produktionen af varer og serviceydelser, kvalitet og forbedringer for medarbejderne. De nye ledelsesformer bygger samtidig på, at du som medarbejder – og individ – selv har et ansvar for din egen selvudvikling. Det kan være medvirkende årsag til at fremme nogle psykiske arbejdsmiljøproblemer:

- Du skal hele tiden være parat til at forbedre dig selv ved at kikke indad på dine egne fejl og mangler og være parat til at ændre dem. Du er aldrig god nok som du er. Du skal altid udforske dine skjulte ressourcer og potentialer og stille dem til rådighed for dit arbejde. Omvendt er du som 'helt menneske' en uudtømmelig og evigt udviklende ressource for produktion
- Hvis du ikke er parat til udvikling, hvilket der kan være mange grunde til, er der risiko for, at du bliver dømt ude. Hvis du har fået mulighed for at komme på et kursus er det din egen skyld, hvis du ikke har været i stand til at lære nok. Har du sagt nej tak, er det også din egen skyld, for så har du jo fået chancen
- Omvendt bliver du dømt udviklingsparat, hvis du blot er i stand til at aflæse og udøve den rigtige adfærd og anvende den rigtige sprogbrug

Den retorik som de moderne ledelsesformer benytter sig af er besnærende og forførende. Udvikling og forandring præsenteres næsten entydigt som positivt. Det samme gør indflydelse og ansvar. Det gør det meget vanskeligt at have en anden mening og næsten umuligt at stille kritiske spørgsmål og være forbeholden. Igen er det din egen skyld, hvis du ikke kan se de positive muligheder og kun pege på problemer.

Som medarbejder er det nærmest umuligt ikke at forsøge at leve op til de krav som de moderne ledelsesformer stiller til os. For det enkelte individ er arbejdet i dag en nødvendighed, idet det er her vi henter en væsentlig del af meningen med livet **og** skaber vores identitet. Arbejdet er blevet stedet for selvudfoldelse, selvrealisering og personlig udvikling. De nye ledelsesformer har indarbejdet en filosofi, der bygger på det selvrealiserende, hele menneske. Det betyder at virksomheden har noget at tilbyde det enkelte menneske, som arbejdet ikke tidligere muliggjorde. Det betyder samtidig at der ikke længere er en grænse for hvor langt virksomheden må bevæge

sig ind i den enkeltes personlighed, eller hvor meget af personligheden, der potentielt kan blive en vigtig produktionsressource.

Der er derfor brug for at LO er parat til at hjælpe medlemmerne med at håndtere disse uendelige, komplekse og vanskelige modsatrettede krav og muligheder, som de sættes overfor. Det er ikke nok blot at 'lægge sandsække ved døren, så vi ikke bliver oversvømmede af stormfloden'. Tværtimod skal LO hjælpe medlemmerne med at lære at håndtere denne situation i tide, og kvalificere valget af og evnen til at klare situationerne efterhånden som de dukker op.

De moderne ledelsesformer gør det ofte særdeles vanskeligt for medarbejderne at skelne mellem, hvor der er fælles interesser og hvor interesserne er modstridende. Flere ledelsesformer har tillige religiøse under- og overtoner, som forsøger at styre det hele menneske, hvilket illustreres af, at selv Det danske Bibelselskab tilbyder ledelseskoncepter i form af: *Management by Bible*.

Der er således brug for at LO kan hjælpe både den enkelte medarbejder og medarbejdergrupper med at forholde sig strategisk til de nye ledelsesformer, både når de implementeres og når de fungerer i det daglige. De nye ledelsesformers særlige karakter indebærer, at det er yderst vanskeligt at balancere de forskelligrettede konsekvenser, som tiltagene kan have. Det handler ikke kun om at afgøre, hvad der er godt for den enkelte og hvad der er godt for virksomheden, da disse to størrelser jo, som rapporten her viser, er håbløst indspundne i hinanden. Det handler derimod om at finde en konstruktiv vej, hvor man kan maksimere de gode konsekvenser og forhåbentligt minimere de dårlige. Det har ikke megen mening af tale om gode eller dårlige ledere eller gode og dårlige ledelsesmetoder. Det er den praktiske og konkrete ledelsespraksis, der er afgørende og det er vigtigt, at den ses i sammenhæng med arbejdets indhold og arbejdets organisering.

Der er derfor brug for at LO går ind i debatten og gør det legitimt at sætte en anden positiv dagsorden. Der er brug for at give medlemmerne et sprog og handlemuligheder, der rækker ud over den enkelte virksomhed. Mange medarbejdere er i dag splittede mellem krav om loyalitet overfor virksomheden og deres eget værdisæt, som ikke altid er i overensstemmelse med virksomheden. Eller de er ude af stand til at se, hvilke konsekvenser deres store loyalitet overfor virksomheden kan have på langt sigt. Vi har argumenteret for, at det bl.a. er denne form for splittelse, der fører til mistro. Selvløs betyder i sin yderste konsekvens, at man kun har sig selv at diskutere med, fordi man har inderliggjort ledelsen af sig selv i sig selv.

Der er brug for debat, der er brug for kritik og der er brug for åbenhed overfor ting, der er anderledes. Denne debat kan LO være med til at sikre bliver ført i virksomhederne, i diverse udvalg, i medierne og i den samfundsmæssige offentlighed i det hele taget. Denne debat handler grundlæggende om værdier – værdier der stiler mod at debat og kritik er nødvendigt, at alle har ret til at udtale sig, at mangfoldigheden skal sikres, at vi har brug for hinanden og for at være fælles om noget og at ingen har det endelige patent på, hvad der er det rigtige og de rigtige værdier. Vi har i rapporten ikke svarene, men rejser spørgsmål, der undrer sig over, hvor vi er på vej hen og hvad der er menneskeligt og medmenneskeligt muligt på fremtidens arbejdsmarked. Skal stadig flere arbejde sig mentalt dårlige inden vi finder konstruktive veje til at leve med arbejdet uden at blive syge af det? Eller er det muligt at starte en debat om, hvordan vi skal indrette os, så øget effektivitet kan forenes med øget trivsel?

Vi har således argumenteret for, at der er brug for, at LO etablerer et nyt felt, som har som sin særlige opgave, at udvikle en viden om de nye ledelsesformer og ændringer i arbejdets betydning for medarbejderne, som aktuelle og potentielle medlemmer af LO til daglig udfordres og begejstres af. Dette felt har sit afsæt i en arbejdsmiljøsammenhæng, men sprænger samtidig rammerne her. Der skal etableres en grundig viden om de forskellige ledelsesformer og deres betydning for arbejdet, som de erfares rundt om på de forskellige LO-arbejdspladser, og der skal indhentes kontakter på, hvem der har hvilke erfaringer.

## Nogle bud på fremtidige aktiviteter

Afslutningsvis vil vi komme med nogle første bud på, hvad LO kan gøre i forlængelse af denne rapport:

- **Vidensopbygning om ledelsesformers betydning for arbejdsmiljøet**

Der er brug for en grundig viden om hvad de forskellige ledelsesformer indeholder og hvad de betyder for arbejdsmiljøet. Dette kunne udformes som en form for videnbank i LO, som systematisk indhentede viden om, hvilke erfaringer der er rundt om på de enkelte arbejdspladser med de forskellige ledelsesformer. LO ville i så fald altid være opdateret med den nyeste viden på området, samt være i stand til at sætte medlemmer i kontakt med hinanden på tværs af arbejdspladser, for på den måde at skabe optimal erfaringsudveksling og vidensopbygning.

- **Udvikling af et analyseværktøj til, hvordan "man brækker" ledelseskoncepterne op**

Det er ikke altid lige oplagt at overskue og gennemskue hvordan et ledelsessystem er opbygget og anvendes, bl.a. fordi der i praksis sker en sammenblanding mellem forskellige systemer. Derfor kunne det være værdifuldt for LO at udarbejde et værktøj, som kunne anviser nogle metoder til at skabe det nødvendige overblik.

- **Strategier i forhold til ledelsessystemernes påvirkning af individ og fællesskab**

Der er brug for at tænke i nye strategier i forhold til at forstå og støtte relationerne mellem individ og fællesskab, herunder hvordan man kan udarbejde strategier som kan forholde sig til individualiseringen i en ny kollektiv ramme.

- **Nye måder at skabe *bevægelse* på**

Meget omkring os forandrer sig hele tiden. Her har LO en opgave, som består i at medvirke til at skabe *bevægelse* i en retning og på måder, som ikke kun dæmmer op for de dominerende strømninger i samfundet, men som også anviser *bevægelsen* andre veje.



## Referencer

Agervold, Mogens (1998): *Det psykosociale arbejdsmiljø: Fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdspsykologi*. Aarhus Universitetsforlag.

Andersen, Vibeke og Merete Pedersen (2007): *Det psykiske arbejdsmiljø på catering*. DTU/NFA. VIPPS-rapport.

Arbejdsgruppen om principper for god offentlig service (2007): *Principper for god offentlig ledelse*.

Arbejdsministeriet (1995): *Metodeudvalget: Psykosociale risikofaktorer i arbejdslivet*. København.

Arbejdstilsynet (2004): *Håndbog om psykisk arbejdsmiljø*. København.

Bason, Christian, Agi Csonka og Nicolaj Ejler (2003): *Arbejdets Nye Ansigter - Ledelse af fremtidens medarbejder*. København, Børsens Forlag.

Brown, S.D. (1996): *The Textuality of Stress: Drawing between Scientific and Everyday Accounting*. Journal of Health Psychology 1, s. 172-193.

CARMA og LO (2005): *LO-DOKUMENTATION 2005 - LO-lønmodtagerne i tiåret 1992-2002, Konstans eller forandring?* Landsorganisationen i Danmark.

Den Almindelige Danske Lægeforening – Sundhedskomiteen (2000): *De nye sygdomme en debatbog*. Andersen, Johan Hviid, Beth Elverdam, Jens Hilden and Claus Vinther Nielsen.

Giddens, Anthony (1991): *Modernitet og selvidentitet - Selvet og samfundet under sen-moderniteten*. Hans Reitzels Forlag. København.

Hagedorn-Rasmussen, Peter, Søren Jagd og Jacob Dahl Rendtorff (2006):

*Fra værdiledelse til ledelse i arbejdslivet.* Roskilde Universitets Center/LO. Projekt nye værdier i arbejdslivet.

Hansen, Bent (1969): *Velstand uden velfærd - En kritik af det danske klassesamfund.* Fremads Fokusbøger.

Kaplan, Robert S. og David P. Nortom (2002): *Balanced Scorecard : Learning and Growth Perspective.* I: Morey, Daryl, Mark Maybury and B Thuraishingham (Red): *Knowledge Management.*

Kotter, John P. (1997): *I spidsen for forandringer.* 1997. København, Industriens Forlag.

Kristensen, Herman S. (2004): *Kompetenceudvikling - psykologisk inderliggørelse på dåseform.* Psyke & Logos 25, 494-515. 2004.

Lazzarato, M. (1996): *Immaterial Labour.* I: Virno, P. and Michael Hardt (Red): *Radical Thought in Italy.* Minneapolis, University of Minnesota Press.

Lazzarato, M. (2004): *From Capital-Labour to Capital-Life.* Ephemera - theory & politics in organization 4, s. 187-208.

Lund, Henrik og helge Hvid (2007): *Øje på det grænseløse arbejde. LO-medlemmerne i spændingsfeltet mellem industrisamfundets traditionelle lønarbejde og videnssamfundets grænseløse arbejde.* LO. Øje på arbejdsmiljøet.

Mehlsen, Signe (2007): *Psykisk arbejdsmiljø i B/A-branchen. Udvikling af brancherettede spørgeskemaer til kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø blandt timelønnede i B/A branchen.* Eksamensprojekt IPL/DTU.

Melander, Preben (2002): *Vil du i verden frem, så sæt dit kryds ved ABM! Når ledelseskoncepterne overtager magten, fortrænger fornuften og bliver et mål i sig selv.* Økonomistyring og Informatik nr.18.

Møller, Niels og Peter Hasle (2007): *Samarbejde om udvikling af produktionen i offentlige og private virksomheder.* DTU og NFA. (Under udgivelse i Øje for Arbejdsmiljøet LO).

Nielsen, Flemming og Vibeke Andersen (2004): *Selvledelse under systemkontrol*. I: Andersen, Vibeke, Bruno Clematide and Steen Høyrup (Red): *Arbejdspladsen som læringsmiljø*, s. 53-72. Frederiksberg, Learning Lab Denmark, Roskilde Universitetsforlag.

Pedersen, Michael (2006): *Tune In, Break Down, and Reboot: New Machines for Coping with the Stress of Commitment*. LPF, CBS.

Raastrup Kristensen, Anders (2007): *Tre former for fleksibilitet, call center medarbejderes måder at bruge distancearbejde*. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 9, s. 44-61.

Sennett, Richard (1999): *Det fleksible Menneske - eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Forlaget Hovedland.

Sennett, Richard (2007): *Den ny kapitalismes kultur*. Forlaget Hovedland.

Sørensen, Ole Henning, Anders Buch, Peter Holdt Christensen og Vibeke Andersen (2007): *Indflydelse i vidensarbejdet - kan man få for meget af det gode*. Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 2, s. 38-54.

Teknologisk Institut (2007): *Sikkerhedsorganisationens indflydelse på arbejdsmiljøet*. LO. Øje på arbejdsmiljøet 2006.

Wenger, Etienne (1998): *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press.

Zuurmond, A. (2000): *From Bureaucracy to Infocracy: Are Democratic Institutions lagging behind?* I: Snellen and vande Donk (eds).: *Public Administration in an Information Age*. Amsterdam IOS Press